

**PENGARUH KEPIMPINAN BERETIKA DAN KEPUASAN KERJA
GURU TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DI SEKOLAH**

ILHAM BINTI ISMAIL

**IJAZAH DOKTOR FALSAFAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2015**

Kebenaran Mengguna

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi keperluan pengijazahan Doktor Falsafah, Universiti Utara Malaysia. Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan UUM mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia tesis ini atau Dekan Awang Had Salleh Graduate School of Arts and Sciences. Sebarang bentuk salinan dan catatan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

Dekan Awang Had Salleh Graduate School of Arts and Sciences

UUM College of Arts and Sciences

Universiti Utara Malaysia

06010 UUM Sintok

Abstrak

Profesion perguruan adalah satu kerjaya yang memerlukan komitmen dan kesungguhan yang tinggi dalam usaha membangunkan modal insan yang efektif kepada masyarakat dan negara. Namun begitu, komitmen guru adalah masih tidak memuaskan. Sehubungan itu, tujuan kajian ini adalah untuk mengenal pasti pengaruh kepimpinan beretika dan kepuasan kerja guru terhadap komitmen organisasi. Kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti tahap kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah. Selain itu, kajian ini berhasrat mengenal pasti perbezaan kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah berdasarkan jantina, umur dan pengalaman perkhidmatan guru-guru. Di samping itu, kajian ini bertujuan mengenal pasti hubungan antara kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi. Kajian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan alat ukur *Ethical Leadership at Work* (ELW), *Job Satisfaction Survey* (JSS) dan *Three-Component Model Employee Commitment Survey Revised Version* (TCM-ECS). Sebanyak 374 sampel terdiri daripada guru sekolah menengah negeri Kedah telah dipilih secara rawak. Statistik deskriptif, Ujian-t, ANOVA satu hala, Korelasi *Pearson*, Analisis Regresi Berganda dan Analisis Regresi Hierarki digunakan untuk menganalisis data. Dapatan kajian menunjukkan kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah berada pada tahap tinggi. Kajian juga menunjukkan tidak terdapat perbezaan signifikan dalam kepimpinan beretika dan komitmen organisasi di sekolah berdasarkan jantina guru. Namun begitu, terdapat perbezaan yang signifikan dalam kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah berdasarkan umur dan pengalaman perkhidmatan guru. Kajian juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara ketiga-tiga pemboleh ubah. Manakala aspek-aspek kepimpinan beretika dan aspek-aspek kepuasan kerja guru mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasi di sekolah. Di samping itu, kepuasan kerja guru berperanan selaku pengantara kepada hubungan antara kepimpinan beretika dengan komitmen organisasi di sekolah. Kepuasan kerja guru juga menjadi pengantara kepada hubungan antara kepimpinan beretika dengan dimensi komitmen afektif dan dimensi komitmen normatif. Hasil kajian telah menyumbang kepada perkembangan teori kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi dalam persekitaran pendidikan. Kajian ini mencadangkan bagi memastikan komitmen guru dipertingkatkan, maka aspek kepimpinan beretika dan kepuasan kerja guru hendaklah diberi perhatian oleh pihak-pihak yang berkaitan.

Kata kunci: Kepimpinan beretika, Kepuasan kerja guru, Komitmen organisasi di sekolah.

Abstract

The teaching profession is a profession that requires commitment and passion in order to develop human capital that are effective to the society and country. However, teachers' commitment are still not satisfactory. Therefore, the objective of this study is to identify the influence of ethical leadership and teacher's job satisfaction towards organizational commitment. This study also aims to identify the level of ethical leadership, teacher's job satisfaction and organizational commitment in the school. Moreover, this study aims to identify the differences of ethical leadership, teacher's job satisfaction and organizational commitment in the school based on gender, age and teachers' service experience. In addition, this study aims to identify the relationship between ethical leadership, teacher's job satisfaction and organizational commitment. This study used quantitative research method and survey instruments involved Ethical Leadership at Work (ELW), Job Satisfaction Survey (JSS) and Three-Component Model Employee Commitment Survey Revised Version (TCM-ECS). A total of 374 secondary school teachers were chosen randomly as samples for the study. Descriptive statistic, t-test, one way ANOVA, Pearson Correlation, Multiple Regression Analysis and Regression Analysis Hierarchy were utilised to analyze data. The findings showed ethical leadership, teacher's job satisfaction and organizational commitment in the school were high. The findings also showed that there were significant differences in ethical leadership and organizational commitment of teachers in school based on gender. However, there are significant differences in ethical leadership, teacher's job satisfaction and organizational commitment in the school based on the age and experience of the teachers. The findings also showed a significant relationship between these three variables. Aspects of ethical leadership and aspects of teacher's job satisfaction had an influence towards organizational commitment in the school. Furthermore, the findings showed the role of teacher's job satisfaction as the mediator for the relationship between ethical leadership and organizational commitment in school. The findings also showed that the role of teacher's job satisfaction as the mediator for the relationship between ethical leadership and affective commitment dimension and normative commitment dimension in school. This study contributes to the development of ethical leadership, teachers' job satisfaction and organizational commitment theories in environmental education. To improve the teachers' commitment, aspects of ethical leadership and teachers' job satisfaction should be considered by the relevant parties.

Keywords: Ethical leadership, Teachers' job satisfaction, Organizational commitment in school.

Penghargaan

Sekalung penghargaan dan jutaan terima kasih saya ucapkan kepada Profesor Madya Dr Yaakob bin Daud dan Dr Mohd Zailani bin Mohd. Yusoff selaku penyelia pertama dan penyelia kedua saya atas segala tunjuk ajar, bimbingan, dorongan dan nasihat yang telah diberi semasa menjalankan tesis ini. Penghargaan juga dirakamkan kepada Pengarah Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia dan Pengarah Pelajaran Negeri Kedah kerana memberi kebenaran bagi menjalankan kajian ini di sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah. Jutaan terima kasih kepada pengetua dan guru-guru di sekolah-sekolah menengah negeri Kedah kerana telah memberi kerjasama padu semasa kajian ini dijalankan. Terima kasih yang tidak terhingga juga kepada rakan-rakan di IAB, terutama Dr. Sazali bin Yusof yang telah memberi banyak sokongan, bantuan dan dorongan kepada saya. Hanya Allah S.W.T jua yang membalas segala budi baik mereka. Akhir sekali, penghargaan dan ucapan terima kasih yang tidak ternilai terutamanya kepada suami tercinta Muhammad Zahir bin Othman, anak-anak iaitu Iffatul Amani, Muhammad Irfan, Izzah Hanani dan Ismah Auni serta kedua ibu bapa dan seluruh keluarga serta sahabat handai yang telah banyak membantu dan mengorbankan masa sepanjang pengajian ini. Sesungguhnya, tanpa jasa baik, sokongan moral dan bimbingan anda semua yang disebut di atas, saya tidak akan dapat menyiapkan tesis PhD ini dengan jaya dan sempurna.

Senarai Isi Kandungan

Kebenaran Mengguna	i
Abstrak	ii
Abstract	iii
Penghargaan	iv
Senarai Isi Kandungan	v
Senarai Jadual	x
Senarai Rajah	xiii
Senarai Lampiran	xiv
Senarai Singkatan	xvi
BAB SATU: PENDAHULUAN	1
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	4
1.3 Penyataan Masalah	6
1.4 Tujuan Kajian	15
1.5 Persoalan Kajian	16
1.6 Hipotesis kajian	17
1.7 Kepentingan Kajian	22
1.8 Batasan Kajian	24
1.9 Definisi Operational	26
1.9.1 Kepimpinan Beretika	26
1.9.2 Kepuasan Kerja Guru	26
1.9.3 Komitmen Organisasi	26
1.10 Kerangka Teoritik Kajian	27
1.10.1 Teori Kepimpinan Beretika	27
1.10.2 Teori Kepuasan Kerja	28
1.10.3 Teori Komitmen Organisasi	29
1.11 Kerangka Konseptual Kajian	31
1.12 Rumusan	34

BAB DUA: SOROTAN LITERATUR	35
2.1 Pengenalan	35
2.2 Komitmen Organisasi	35
2.2.1 Konsep Komitmen Organisasi	35
2.2.2 Definisi Komitmen Organisasi	37
2.2.3 Pembentukan Komitmen Organisasi	41
2.2.4 Dimensi Komitmen Organisasi	44
2.2.5 Indikator Komitmen Organisasi	47
2.2.6 Kajian Lepas Berkaitan Komitmen Organisasi	49
2.3 Kepimpinan Beretika	51
2.3.1 Konsep Kepimpinan Beretika	51
2.3.2 Definisi Kepimpinan Beretika	52
2.3.3 Teori-teori Kepimpinan Beretika	57
2.3.4 Perbandingan Kepimpinan Beretika dengan Kepimpinan Lain	60
2.3.5 Model Kepimpinan Beretika	67
2.3.6 Dimensi Kepimpinan Beretika	70
2.3.7 Ciri-ciri Tingkah Laku Pemimpin Beretika	78
2.3.8 Impak Tingkah Laku Pemimpin Beretika	80
2.3.9 Kajian Lepas Berkaitan Kepimpinan Beretika	82
2.4 Kepuasan Kerja	90
2.4.1 Konsep Kepuasan Kerja	90
2.4.2 Definisi Kepuasan Kerja	92
2.4.3 Teori-teori Kepuasan Kerja	93
2.4.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	97
2.4.5 Dimensi Kepuasan Kerja	101
2.4.6 Kajian Lepas Berkaitan Kepuasan Kerja	111
2.5 Kajian-kajian Perkaitan	113
2.5.1 Perkaitan antara Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Organisasi	113
2.5.2 Perkaitan antara Kepimpinan Beretika dengan Kepuasan Kerja	115
2.5.3 Perkaitan antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi	118
2.5.4 Perkaitan Kepimpinan Beretika, Kepuasan Kerja Guru, Komitmen Organisasi	120
2.6 Rumusan	121

BAB TIGA: METODOLOGI	122
3.1 Pengenalan	122
3.2 Reka bentuk Kajian	122
3.3 Populasi dan Sampel Kajian	123
3.4 Pemilihan Sampel	123
3.5 Instrumen Kajian	129
3.5.1 Reka bentuk Instruman Kajian	130
3.5.2 Terjemahan Instrumen Kajian (<i>Back Translation</i>)	136
3.6 Analisis Kesahan	137
3.7 Analisis Kebolehpercayaan Fasa Ujian Rintis	138
3.8 Prosedur Pengumpulan Data	140
3.9 Penyemakan Data Kajian Sebenar	142
3.9.1 <i>Mahalanobis Distance</i>	143
3.9.2 Analisis Multikoleneartiti	145
3.9.3 Ujian Data Normaliti dan Lineariti	145
3.10 Analisis Faktor	148
3.10.1 Dapatan Analisis Faktor Soal Selidik Kepimpinan Beretika	149
3.10.2 Dapatan Analisi Faktor Soal Selidik Kepuasan Kerja Guru	150
3.10.3 Dapatan Analisis Faktor Soal Selidik Komitmen Organisasi	151
3.11 Analisis Kebolehpercayaan Fasa Pentadbiran Sebenar	152
3.11.1 Kebolehpercayaan Soal Selidik Kepimpinan Beretika	153
3.11.2 Kebolehpercayaan Soal Selidik Kepuasan Kerja Guru	154
3.11.3 Kebolehpercayaan Soal Selidik Komitmen Organisasi	155
3.12 Analisis Data	155
3.12.1 Statistik Deskriptif	156
3.12.2 Ujian t dan ANOVA	157
3.12.3 Analisis Korelasi <i>Pearson</i>	158
3.12.4 Analisis Regresi Berganda	159
3.12.5 Analisis Regresi Hierarki	160
3.13 Rumusan	164

BAB EMPAT: DAPATAN KAJIAN	165
4.1 Pengenalan	165
4.2 Maklumat Demografi Responden	165
4.3 Dapatan Deskriptif Kajian	169
4.3.1 Tahap Kepimpinan Beretika	169
4.3.2 Tahap Kepuasan Kerja Guru	170
4.3.3 Tahap Komitmen Organisasi	171
4.4 Dapatan Inferensi Kajian	172
4.4.1 Perbezaan Kepimpinan Beretika, Kepuasan Kerja Guru dan Komitmen Organisasi Berdasarkan Pemboleh Ubah Demografi	173
4.4.1.1 Kepimpinan Beretika Berdasarkan Pemboleh Ubah Demografi	173
4.4.1.2 Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Pemboleh Ubah Demografi	176
4.4.1.3 Komitmen Organisasi Berdasarkan Pemboleh Ubah Demografi	178
4.4.2 Hubungan antara Kepimpinan Beretika, Kepuasan Kerja Guru dan Komitmen Organisasi	181
4.4.2.1 Hubungan Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Organisasi	182
4.4.2.2 Hubungan Kepimpinan Beretika dengan Kepuasan Kerja Guru	183
4.4.2.3 Hubungan Kepuasan Kerja Guru dengan Komitmen Organisasi	185
4.4.3 Aspek-aspek Kepimpinan Beretika Sebagai Pengaruh Komitmen Organisasi	188
4.4.4 Aspek-aspek Kepuasan Kerja Guru Sebagai Pengaruh Komitmen Organisasi	189
4.4.5 Kepuasan Kerja Guru Berperanan Selaku Pengantara kepada Hubungan antara Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Organisasi	190
4.4.6 Kepuasan Kerja Guru Berperanan Selaku Pengantara kepada Hubungan antara Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Afektif	192
4.4.7 Kepuasan Kerja Guru Berperanan Selaku Pengantara kepada Hubungan antara Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Berterusan	194
4.4.8 Kepuasan Kerja Guru Berperanan Selaku Pengantara kepada Hubungan antara Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Normatif	195
4.5 Rumusan Dapatan Kajian	196
4.6 Rumusan	199

BAB LIMA: PERBINCANGAN DAN RUMUSAN	201
5.1 Pengenalan	201
5.2. Tahap Kepimpinan Beretika, Kepuasan Kerja Guru dan Komitmen Organisasi	201
5.2.1 Tahap Kepimpinan Beretika	201
5.2.2 Tahap Kepuasan Kerja Guru	205
5.2.3 Tahap Komitmen Organisasi	208
5.3 Perbezaan Kepimpinan Beretika, Kepuasan Kerja Guru dan Komitmen Organisasi Berdasarkan Pemboleh Ubah Demografi	211
5.3.1 Kepimpinan Beretika Berdasarkan Pemboleh Ubah Demografi	211
5.3.2 Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Pemboleh Ubah Demografi	215
5.3.3 Komitmen Organisasi Berdasarkan Pemboleh Ubah Demografi	218
5.4 Hubungan antara Kepimpinan Beretika, Kepuasan Kerja Guru dan Komitmen Organisasi	223
5.4.1 Hubungan Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Organisasi	223
5.4.2 Hubungan Kepimpinan Beretika dengan Kepuasan Kerja Guru	224
5.4.3 Hubungan Kepuasan Kerja Guru dengan Komitmen Organisasi	225
5.5 Aspek-aspek Kepimpinan Beretika Sebagai Pengaruh Komitmen Organisasi	226
5.6 Aspek-aspek Kepuasan Kerja Guru Sebagai Pengaruh Komitmen Organisasi	229
5.7 Kepuasan Kerja Guru Berperanan Selaku Pengantara kepada Hubungan antara Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Organisasi	234
5.8 Kepuasan Kerja Guru Berperanan Selaku Pengantara kepada Hubungan antara Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Afektif	235
5.9 Kepuasan Kerja Guru Berperanan Selaku Pengantara kepada Hubungan antara Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Berterusan	236
5.10 Kepuasan Kerja Guru Berperanan Selaku Pengantara kepada Hubungan antara Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Normatif	237
5.11 Rumusan Kajian	238
5.12 Implikasi Kajian Teoritis dan Amalan	239
5.13 Cadangan Kajian akan Datang	243
5.14 Penutup	245
RUJUKAN	246

Senarai Jadual

Jadual 1.1:	Laporan Kes Tatatertib KPM Tatatertib Am 2008-2011	10
Jadual 2.1:	Faktor <i>Hygeine</i> / Faktor Motivator	96
Jadual 2.2:	Sembilan Dimensi Kepuasan Kerja Beserta Keterangan	102
Jadual 3.1:	Populasi, Peratus Populasi dan Bilangan Sampel Kajian	126
Jadual 3.2:	Bilangan Sekolah Kajian	129
Jadual 3.3:	Instrumen Kajian dan Bilangan Item	131
Jadual 3.4:	Nilai <i>Cronbach Alpha</i> bagi Ujian Rintis	139
Jadual 3.5:	<i>Residuals Statistics^a</i>	144
Jadual 3.6:	Nilai <i>Tolerance</i> dan VIF untuk Pemboleh Ubah	145
Jadual 3.7:	Nilai <i>Cronbach Alpha</i> Soal Selidik Kepimpinan Beretika	153
Jadual 3.8:	Nilai <i>Cronbach Alpha</i> Soal Selidik Kepuasan Kerja Guru	154
Jadual 3.9:	Nilai <i>Cronbach Alpha</i> Soal Selidik Komitmen Organisasi di Sekolah	155
Jadual 3.10:	Interpretasi Skor Min Kepimpinan Beretika, Kepuasan Kerja Guru dan Komitmen Organisasi di Sekolah	157
Jadual 3.11:	Kekuatan Nilai Korelasi yang Diterima Pakai bagi Semua Pemboleh Ubah	159
Jadual 3.12:	Ringkasan Analisis Data	163
Jadual 4.1:	Maklumat Demografi Guru	166
Jadual 4.2:	Tahap Kepimpinan Beretika	169
Jadual 4.3:	Tahap Kepuasan Kerja Guru	171

Jadual 4.4:	Tahap Komitmen Organisasi di Sekolah	172
Jadual 4.5:	Analisis Ujian-t bagi Kepimpinan Beretika Berdasarkan Jantina	173
Jadual 4.6:	Analisis Ujian Anova bagi Kepimpinan Beretika Berdasarkan Umur	174
Jadual 4.7:	Analisis Ujian Anova bagi Kepimpinan Beretika Berdasarkan Pengalaman Perkhidmatan	175
Jadual 4.8	Analisis Ujian-t bagi Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Jantina	176
Jadual 4.9:	Analisis Ujian Anova bagi Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Umur	176
Jadual 4.10:	Analisis Ujian Anova bagi Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Pengalaman Perkhidmatan	177
Jadual 4.11:	Analisis Ujian-t bagi Komitmen Organisasi di Sekolah Berdasarkan Jantina	179
Jadual 4.12:	Analisis Ujian Anova bagi Komitmen Organisasi di Sekolah Berdasarkan Umur	179
Jadual 4.13:	Analisis Ujian Anova bagi Komitmen Organisasi di Sekolah Berdasarkan Pengalaman Perkhidmatan	180
Jadual 4.14:	Analisis Ujian Korelasi <i>Pearson</i> bagi Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Organisasi di Sekolah	182
Jadual 4.15:	Analisis Ujian Korelasi <i>Pearson</i> bagi Kepimpinan Beretika dengan Kepuasan Kerja Guru	184

Jadual 4.16:	Analisis Ujian Korelasi <i>Pearson</i> bagi Kepuasan Kerja Guru dengan Komitmen Organisasi di Sekolah	186
Jadual 4.17:	Analisis Regresi Berganda Aspek-aspek Kepimpinan Beretika Sebagai Pengaruh Komitmen Organisasi di Sekolah	188
Jadual 4.18:	Analisis Regresi Berganda Aspek-aspek Kepuasan Kerja Guru Sebagai Pengaruh Komitmen Organisasi di Sekolah	190
Jadual 4.19:	Analisis Kepuasan Kerja Guru Berperanan Selaku Pengantara kepada Hubungan antara Kepimpinan Beretika dan Komitmen Organisasi di Sekolah	191
Jadual 4.20:	Analisis Regresi Hierarki Keseluruhan Pemboleh Ubah	192
Jadual 4.21:	Analisis Kepuasan Kerja Guru Berperanan Selaku Pengantara kepada Hubungan antara Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Afektif di Sekolah	193
Jadual 4.22:	Analisis Kepuasan Kerja Guru Berperanan Selaku Pengantara kepada Hubungan antara Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Berterusan di Sekolah	194
Jadual 4.23:	Analisis Kepuasan Kerja Guru Berperanan Selaku Pengantara kepada Hubungan antara Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Normatif di Sekolah	195
Jadual 4.24:	Ringkasan Dapatan Kajian	197

Senarai Rajah

Rajah 1.1: Model Teori Pembelajaran Sosial Bandura	30
Rajah 1.2: Kerangka Konseptual Kajian	31
Rajah 2.1: Model Komitmen Organisasi Meyer dan Allen	45
Rajah 2.2: Keperluan Hierarki Maslow	93
Rajah 3.1: <i>Proses</i> Pengantara Baron dan Kenny	161

Senarai Lampiran

Lampiran 1	Ujian Normaliti Kepimpinan Beretika	274
Lampiran 2	Ujian Normaliti Kepuasan Kerja Guru	275
Lampiran 3	Ujian Lineariti Kepimpinan Beretika	276
Lampiran 4	Ujian Lineariti Kepuasan Kerja Guru	277
Lampiran 5	Ujian Lineariti Komitmen Organisasi di Sekolah	278
Lampiran 6	Analisis Faktor Kepimpinan Beretika	279
Lampiran 7	Analisis Faktor Kepuasan Kerja Guru	284
Lampiran 8	Analisis Faktor Komitmen Organisasi di Sekolah	289
Lampiran 9	Analisis Kebolehpercayaan Kepimpinan Beretika	292
Lampiran 10	Analisis Kebolehpercayaan Kepuasan Kerja Guru	293
Lampiran 11	Analisis Kebolehpercayaan Komitmen Organisasi di Sekolah	294
Lampiran 12	Analisis Ujian t: Perbezaan Kepimpinan Beretika Berdasarkan Jantina	295
Lampiran 13	Analisis ANOVA: Perbezaan Kepimpinan Beretika Berdasarkan Umur	296
Lampiran 14	Analisis ANOVA: Perbezaan Kepimpinan Beretika Berdasarkan Pengalaman Perkhidmatan Guru	297
Lampiran 15	Analisis Ujian t: Perbezaan Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Jantina	298
Lampiran 16	Analisis ANOVA: Perbezaan Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Umur	299
Lampiran 17	Analisis ANOVA: Perbezaan Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Pengalaman Perkhidmatan Guru	300
Lampiran 18	Analisis Ujian t: Perbezaan Komitmen Organisasi di Sekolah Berdasarkan Jantina	301

Lampiran 19	Analisis ANOVA: Perbezaan Komitmen Organisasi di Sekolah Berdasarkan Umur	302
Lampiran 20	Analisis ANOVA: Perbezaan Komitmen Organisasi di Sekolah Berdasarkan Pengalaman Perkhidmatan Guru	303
Lampiran 21	Analisis Korelasi <i>Pearson</i> Kepimpinan Beretika, Kepuasan Kerja Guru dan Komitmen Organisasi di Sekolah	304
Lampiran 22	Analisis Regresi Berganda dengan Kepimpinan Beretika Sebagai Pengaruh Kepada Komitmen Organisasi di Sekolah	305
Lampiran 23	Analisis Regresi Berganda dengan Kepuasan Kerja Guru Sebagai Pengaruh Kepada Komitmen Organisasi di Sekolah	306
Lampiran 24	Kepuasan Kerja Guru Berperanan Selaku Pengantara kepada Hubungan antara Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Organisasi di Sekolah	307
Lampiran 25	Kepuasan Kerja Guru Berperanan Selaku Pengantara kepada Hubungan antara Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Afektif di Sekolah	308
Lampiran 26	Kepuasan Kerja Guru Berperanan Selaku Pengantara kepada Hubungan antara Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Berterusan di Sekolah	309
Lampiran 27	Kepuasan Kerja Guru Berperanan Selaku Pengantara kepada Hubungan antara Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Normatif di Sekolah	310
Lampiran 28	Kebenaran Menggunakan Soal Selidik Kepimpinan Beretika	311
Lampiran 29	Kebenaran Menggunakan Soal Selidik Kepuasan Kerja Guru	312
Lampiran 30	Kebenaran Menggunakan Soal Selidik Komitmen Organisasi	313
Lampiran 31	Soal Selidik Kajian	314
	Surat Kelulusan Menjalankan Kajian oleh EPRD	
	Surat Kelulusan Menjalankan Kajian oleh JPN Kedah	
	Maklumat Bahagian Sumber Manusia KPM	

Senarai Singkatan

ANOVA	<i>Analysis of Variance</i>
BPDPP	Bahagian Perancangan Dasar dan Penyelidikan
CFA	<i>Confirmatory Factor Analysis</i>
ELS	<i>Ethical Leadership Scale</i>
ELW	<i>Ethical Leadership at Work</i>
IAB	Institut Aminuddin Baki
ILSAS	Institut Latihan Sultan Ahmad Shah
IPTS	Institusi Pengajian Tinggi Swasta
JDI	<i>Job Descriptive Index</i>
JPN	Jabatan Pelajaran Negeri
JSS	<i>Job Satisfaction Survey</i>
KMO	<i>Kaiser-Mayer-Olkin</i>
KPM	Kementerian Pelajaran Malaysia
KUIN	Kolej Universiti Insaniah
MAHA	<i>Mahalanobis</i>
PIBG	Persatuan Ibumama dan Guru
PLIS	<i>Perceived Leadership Integrity Scale</i>
PPD	Pejabat Pelajaran Daerah
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
P&P	Pembelajaran dan Pengajaran
SBP	Sekolah Berasrama Penuh
SMK	Sekolah Menengah Kebangsaan

SMKA	Sekolah Menengah Kebangsaan Agama
SPS	Sistem Penilaian Prestasi
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Science</i>
TCM-ECS	<i>Three-Component Model Employee Commitment Survey</i>
TPBS	Teori Pembelajaran Sosial
TPRS	Teori Pertukaran Sosial
UITM	Universiti Teknologi MARA
UUM	Universiti Utara Malaysia
VIF	<i>Variance Inflated Factor</i>

BAB SATU

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Pendidikan berupaya mempengaruhi pembangunan diri individu dan menyediakan mereka dengan pelbagai peluang dalam mencorakkan kehidupan masa depan. Pendidikan juga mendasari proses pembangunan modal insan yang berinovatif dan berkemahiran tinggi yang merupakan faktor kritikal bagi menyokong pertumbuhan sosial, budaya dan ekonomi sesebuah negara. Komitmen dan usaha mempertingkatkan kualiti pendidikan merupakan pelaburan utama Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) ke arah Malaysia sebagai sebuah negara maju pada masa depan seperti mana yang dikemukakan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM 2013-2025). Justeru, sekiranya aspirasi Kementerian Pendidikan untuk melahirkan sekolah unggul bagi menjana generasi terbilang dan membangunkan potensi individu melalui pendidikan yang berkualiti ingin direalisasikan, maka menjadi tanggungjawab setiap sekolah berusaha bersungguh-sungguh untuk meningkatkan pencapaian, melaksanakan penambahbaikan berterusan di samping mengurus warga sekolah dengan berkesan terutamanya aspek komitmen guru-guru bagi menghadapi perkembangan semasa yang pantas.

Kualiti dan hasil pendidikan sesebuah sekolah turut bergantung kepada komitmen guru-guru dalam menjalankan tugas mereka di sekolah (Aminuddin, 1990). Jatuh bangun dan maju mundurnya sesebuah sekolah amat bergantung kepada komitmen dan kesungguhan pemimpin sekolah dan guru-guru dalam menjalankan tugas mereka

di sekolah (Zaidatol Akmaliah, 2001). Hal ini kerana semua tindakan dan aktiviti yang berlaku di sekolah adalah dicetus oleh pemimpin sekolah dan digerakkan oleh para guru. Pemimpin sekolah tidak mampu menjalankan sebarang aktiviti atau program bersendirian tanpa penyertaan para guru. Para guru bertanggungjawab untuk memahami, memberi komitmen dan mempunyai iltizam yang tinggi dalam melaksanakan inisiatif dan tanggungjawab meningkatkan kualiti pendidikan. Walau bagaimanapun, sekiranya terdapat gangguan dan halangan ke atas tugas guru-guru, maka secara tidak langsung ia akan mempengaruhi suasana, persekitaran kerja dan komitmen mereka (Chambers, 2011; Ishak, 2008). Justeru, pemimpin sekolah perlu memikirkan strategi untuk mengatasi gangguan dan halangan tersebut di samping berusaha meningkatkan tahap komitmen kerja guru dari semasa ke semasa agar kualiti dan hasil pendidikan sentiasa berada pada tahap yang tinggi (Anderman, Belzer, & Smith, 1991).

Dalam perbincangan berkaitan kualiti dan hasil pendidikan termasuklah komitmen organisasi, salah satu komponen yang penting dan sering mendapat perhatian adalah berkaitan aspek kepimpinan (Tengku Ahmad Badrul Shah & Nik Azida, 2010). Kepimpinan merupakan satu kaedah untuk memperbaiki diri kerana pengikut akan menilai apa yang dilihat terhadap pemimpin (Muhammad Faizal, Shahril, & Maszuria, 2009). Kejayaan atau kegagalan sesebuah sekolah banyak bergantung kepada peranan yang dimainkan oleh seorang pemimpin (Abdul Shukor, 1998). Loke (2001) dalam kajiannya telah mendapati 22% daripada faktor komitmen organisasi adalah berkait dengan tingkah laku pemimpin. Hal ini menggambarkan bahawa

besarnya pengaruh tingkah laku pemimpin dalam memastikan pengikut sentiasa komited terhadap organisasi.

Walau bagaimanapun, keupayaan tingkah laku seorang pemimpin sekolah untuk memastikan guru sentiasa komited juga bukan merupakan suatu jaminan untuk mencapai kecemerlangan kualiti dan hasil pendidikan sekolah. Lazimnya kecemerlangan kualiti dan hasil pendidikan sekolah sebahagiannya diukur dan dinilai dari segi rasa kepuasan bekerja guru-guru (Leithwood & Jantzi, 1997). Ini bermaksud sekiranya guru mencapai tahap kepuasan kerja yang tinggi dan berasa seronok melaksanakan tanggungjawab, secara tidak langsung komitmen mereka terhadap pencapaian matlamat sekolah juga turut tinggi (Zaidatul Akmaliah, 2001).

Sehubungan dengan itu, usaha kerajaan untuk menggubal PPPM (2013-2025) demi mengupayakan peningkatan kualiti sistem pendidikan kebangsaan amat bertepatan. Hal ini kerana di antara agenda utama PPPM ini adalah untuk menjadikan profesion keguruan sebagai suatu profesion pilihan yang dinamik serta memberikan ganjaran sewajarnya kepada usaha guru-guru. Selain itu, langkah-langkah penambahbaikan lain juga sedang dirangka terutamanya dari sepek menyediakan guru dan pemimpin sekolah dengan suatu penyelesaian bersepadu dari segi beban tugas, pembangunan profesionalisme berterusan, kemajuan kerjaya, dan pengurusan prestasi. Justeru, bagi mencapai hasrat kerajaan tersebut, ia menuntut komitmen dan usaha yang berterusan dan padu daripada kepimpinan sekolah dan guru-guru yang merupakan barisan hadapan ke arah meningkatkan kecemerlangan institusi pendidikan di Malaysia.

1.2 Latar Belakang Kajian

Guru adalah pemacu utama dan penggerak di barisan hadapan bagi pencapaian murid di sekolah (PPPM 2013-2025). Profesion perguruan juga satu kerjaya yang memerlukan komitmen dan kesungguhan yang tinggi dalam usaha membangunkan modal insan yang efektif kepada masyarakat dan negara. Faktor peredaran masa dan era globalisasi telah membawa perubahan dan cabaran terhadap profesion keguruan termasuk pengubahsuaian fungsi dan peranan guru hingga menjejaskan tahap komitmen mereka terhadap sekolah (PPPM 2013-2025). Tugas seorang guru kini semakin rumit dan merangkumi pelbagai cabang tugas yang mana mereka kini bukan sahaja diharapkan memperuntukkan masa untuk aktiviti pengajaran seperti merancang pengajaran, mengajar di bilik darjah dan memeriksa kerja rumah, malah untuk tugas lain seperti melaksanakan aktiviti kokurikulum, menghadiri atau menyelaras aktiviti pembangunan profesionalisme serta mengadakan permuafakatan dengan ibu bapa dan komuniti. Guru-guru juga banyak menghabiskan masa antara 15% hingga 30%, melaksanakan tugas-tugas pentadbiran berkaitan pengajaran dan pembelajaran seperti mengisi kad laporan murid dan memantau kehadiran murid di bilik darjah yang akhirnya boleh mengganggu tahap keberkesanan komitmen guru-guru terhadap tugas (PPPM 2013-2025).

Senario ini menuntut pemimpin organisasi khususnya pemimpin sekolah agar lebih proaktif, prihatin dan peka dengan permasalahan yang dihadapi oleh guru. Seiring dengan kemunculan teori-teori baru kepimpinan selepas tahun 1980-an (seperti kepimpinan beretika, kepimpinan *distributed*, kepimpinan situasi) yang tidak lagi berbentuk interaksi antara pemimpin dan subordinat, tetapi lebih mementingkan

kemanusiaan, perhubungan, emosi dan nilai (Joesoef, 2009), maka ia menuntut pemimpin bukan sahaja perlu kompeten daripada aspek teknikal malah perlu juga kompeten dari aspek kemanusiaan (Zaidatol Akmaliah, 2001). Guru-guru tidak akan menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap kerja sekiranya aspek kemanusiaan diabaikan oleh pemimpin (Mohd Nor, 2004) malah guru-guru yang terlalu dibebankan dengan tugas rutin, karenah birokrasi dan beban tugas yang berat akan cepat berasa bosan, tidak berpuas hati, tidak komited dan tidak dapat bertoleransi lagi dengan kepimpinan mereka (Tang Keow Ngang, 2009).

Pengaruh tingkah laku pemimpin amat berkesan dalam menentukan tahap komitmen pekerja terhadap organisasi (Koh & Boo, 2004). Kepimpinan yang berkesan sering kali dikaitkan dengan sifat, nilai dan tingkah laku beretika seorang pemimpin (Ciulla, 1998; Kanungo & Mendonca, 1998). Prinsip-prinsip etika dan integriti yang menjadi amalan seorang pemimpin adalah antara pemangkin kepada kejayaan sesebuah organisasi (Kanungo & Mendonca, 1998). Ia mampu memberi impak besar kepada perlakuan anggota organisasi dan mempengaruhi prestasi serta tahap komitmen organisasi secara keseluruhan (Aronson, 2001; Kanungo, 2001; Trevino, Brown, & Hartman, 2003). Selain itu, apa sahaja cetusan idea, sikap dan tindakan yang dipamerkan oleh pemimpin beretika akan menjadi satu pengaruh, contoh dan ikutan kepada para guru (Leithwood & Riehl, 2003; Northouse, 2004).

Selain itu, kepuasan kerja guru juga merupakan aspek penting yang perlu diberi keutamaan oleh pemimpin sekolah kerana ia mampu melonjakkan tahap komitmen guru pada aras lebih tinggi (Zaidatol Akmaliah, 2001). Untuk mengukur kepuasan

kerja sebenarnya adalah suatu perkara yang sukar dan merumitkan kerana ia adalah satu aspek yang abstrak dan hanya wujud dalam pemikiran seseorang sedangkan isu kepuasan kerja pula sentiasa wujud dan berterusan (Worrell, 2004). Kajian oleh Baharom (2002, seperti dipetik dalam Mohamad Sani & Mohd. Jasmy, 2002) menunjukkan hanya 24% sahaja guru sekolah rendah dan 29% guru sekolah menengah menunjukkan tahap kepuasan tinggi terhadap kualiti kepimpinan mereka.

Peratusan yang rendah ini menunjukkan masih ramai guru yang tidak berpuas hati terhadap kepimpinan sekolah dan hal ini merupakan satu aspek yang perlu kepada penambahbaikan berterusan agar kepuasan kerja guru dapat dipenuhi sebaik-baiknya. Apabila tahap kepuasan kerja guru-guru tinggi, mereka akan berasa seronok melaksanakan tanggungjawab dan secara tidak langsung komitmen mereka terhadap pencapaian matlamat sekolah juga adalah tinggi (Anderman et al., 1991). Sekiranya peranan ini gagal dimainkan oleh pemimpin sekolah maka agenda utama PPPM (2013-2025) untuk menjadikan profesion keguruan sebagai suatu profesion pilihan yang dinamik tidak akan tercapai.

1.3 Penyataan Masalah

Semasa Dialog Nasional Pendidikan Negara, para guru secara tekal membangkitkan kebimbangan terhadap kerja-kerja pentadbiran yang mengurangkan keupayaan mereka untuk memberikan tumpuan dan komitmen padu kepada tugas sebenar seorang guru (PPPM 2013-2025). Laporan oleh Jawatankuasa Khas Menangani Masalah Beban Guru (2010) juga telah mendapati responden kajian (guru) tidak mempunyai senarai khusus tentang tugas dan tanggungjawab yang sebenar, tidak

kelas masa bertugas yang sebenar dan mereka (guru) juga bersetuju bahawa beban utama yang dipikul adalah kerja-kerja perkeranian (PPPM 2013-2025). Tinjauan yang dijalankan oleh KPM pada tahun 2011 ke atas 7,853 orang guru turut mendapati guru-guru terbeban untuk bekerja antara 40 hingga 80 jam seminggu, dengan purata sebanyak 57 jam seminggu (PPPM 2013-2025). Hal ini menggambarkan tentang perubahan yang kurang memberangsangkan sedang berlaku terhadap komitmen guru di sekolah. Faktor konflik pertindanan tugas dan bebanan kerja melampau dalam kalangan guru juga antara penyebab kepada gangguan komitmen yang akhirnya membawa kepada persaraan awal guru-guru (Rusmini, 2006). Selain itu, terdapat juga dalam kalangan guru-guru yang baru lima tahun berkhidmat telah meninggalkan profesion perguruan atas alasan faktor gaji yang rendah dan keadaan kerja yang tidak sesuai (Anari, 2012).

Kegagalan sektor korporat dan skandal perakaunan (seperti Enron, 2000; WorldCom, 2002; & Tyco, 2002) telah menarik perhatian umum kepada keperluan seorang pemimpin beretika yang mampu mengurus komitmen organisasi secara berkesan (Koh & Boo, 2004). Di Malaysia, isu kegagalan kepimpinan tidak terhad kepada sektor korporat sahaja (Ponnu & Tennakoon, 2009) malah sudah merentasi bidang pendidikan (Muhammad Faizal et al., 2009). Misalnya seramai 25 orang pengetua dan guru besar telah dihadapkan ke mahkamah kerana terbabit dalam penyelewengan dan rasuah pada tahun 1995 dan 1996 (Teng Lung Kiu, 1999).

Laporan kajian oleh Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan (KPPK) pada tahun 1998 pula mendapati 65% pengetua didapati jarang berada di sekolah dan

70% daripadanya melanggar mandat Kementerian Pelajaran Malaysia kerana tidak memenuhi kuota mengajar sekurang-kurangnya enam waktu seminggu (Foo Say Fooi, 2005). Kementerian Pelajaran Malaysia juga dikenalpasti menduduki tempat keempat dalam senarai 10 jabatan tertinggi menghadapi gejala rasuah (Akope, 2000). Negara Malaysia sendiri berada di kedudukan ke 47 daripada 180 negara berdasarkan Indeks Persepsi Rasuah yang dikeluarkan oleh *Transparencey International* pada tahun 2008 (Rusniyati, 2009).

Tahun 2012 menyaksikan seorang pengetua sekolah menengah agama di Johor dihadapkan ke mahkamah atas tuduhan rasuah membabitkan wang sejumlah RM 1.1 juta (Buletin Utama TV3, 2012b) diikuti penahanan seorang guru besar di Kedah juga atas tuduhan rasuah berjumlah RM 32,400 (Buletin Utama TV3, 2012a). Isu dan permasalahan etika pemimpin yang berlanjutan dan tidak berkesudahan ini menunjukkan keberkesanan amalan kepimpinan beretika terutamanya di sekolah masih berada pada tahap tidak memuaskan.

Jadual 1.1 Laporan Kes Tatatertib Kementerian Pelajaran Malaysia Tatatertib Am 2008-2011

Bil	Jenis kesalahan	2008	2009	2010	2011	Jumlah
1	Tidak Hadir bertugas	68	122	161	237	588
2	Tatacara Kewangan	5	4	14	9	32
3	Pelanggaran Peraturan Am	4	9	11	11	35
4	Gangguan Seksual	4	6	11	10	31
	Jumlah	81	141	197	267	686

Dalam laporan kes tatatertib KPM tahun 2008 hingga 2011, sejumlah 686 kes telah dikenalpasti dan boleh diklasifikasikan sebagai kes yang melanggar etika dan peraturan. Berdasarkan Jadual 1.1, daripada 686 kesalahan yang dilaporkan, 588 kes merupakan kesalahan tidak hadir bertugas. Bagi kesalahan tatacara kewangan, bilangan kes yang dilaporkan adalah sebanyak 32. Sejumlah 35 kes telah dilaporkan untuk kesalahan pelanggaran peraturan Am manakala kesalahan gangguan seksual mencatat sebanyak 31 kes. Berdasarkan data di atas, 588 kes atau 85.7% peratus kesalahan adalah berkait dengan etika kerja iaitu tidak hadir bertugas. Dalam hal ini timbul persoalan mengapa terlalu ramai penjawat awam yang tidak mementingkan etika kerja? Adakah penguatkuasaan kod dan etika kerja oleh pihak pengurusan berada pada tahap lemah atau pemimpin organisasi gagal menjadi *role model* kepada pengikut?

Selain itu, isu kepimpinan di Malaysia sama ada di peringkat organisasi awam yang besar ataupun di peringkat sekolah adalah kesukaran untuk beralih daripada fahaman ‘pemimpin sebagai autokrat, pemerintah, berorientasikan kuasa’ kepada konsep kepimpinan beretika (Brown & Trevino, 2006). Contohnya Abg Hut (2005) dan Zulkafli (2008) dalam kajian mereka telah mendapati bahawa pengetua masih mengamalkan kuasa autokrat ketika menentukan sesuatu keputusan sekolah dan tidak memberi ruang dan peluang untuk guru bersuara dan memberi pendapat. Secara tidak langsung ia telah memberi impak kepada penurunan tahap komitmen guru-guru kerana mereka kurang diberi peluang untuk bersuara (Johnson, Shelton, & Yates, 2012). Sedangkan kebanyakan sistem pendidikan di peringkat antarabangsa sebenarnya telah mengisytiharkan keperluan kepada kepimpinan beretika terutama

dalam aspek perkongsian penuh (*empowerment*) dengan guru-guru dalam kerja-kerja, tetapi pengetua dengan gaya *centralist* masih mengabaikan dasar ini dan tidak melayan guru-guru secara adil (Klien, 2012).

Para penyelidik sebenarnya telah mula memberi perhatian kepada kepentingan kepimpinan beretika sama ada dalam sektor swasta mahupun sektor awam (Yukl, Mahsud, Hassan, & Prussia, 2011). **Keperluan kepada seorang pemimpin yang beretika hari ini adalah sangat penting dalam pengurusan sesebuah organisasi (Zhu, Norman, Peng, Riggio, & Sosik, 2012). Hal ini kerana pemimpin beretika berperanan penting dalam mencorak komitmen organisasi dan jika pemimpin beretika gagal memainkan peranan, ia berupaya memecahkan kepercayaan dan reputasi kedua-dua pemimpin dan organisasi (Mendonca, 2001; Waldman, Siegel, & Javidan, 2006).**

Walau bagaimanapun, bidang kepimpinan beretika ini sebahagian besarnya masih belum diterokai (Brown & Trevino, 2006). Sedangkan beberapa kajian empirikal mengenai kepimpinan beretika telah mula mendapat tempat kerana ia satu bidang yang baru dalam dunia penyelidikan (Brown & Mitchell, 2010; Monahan, 2012). Kebanyakan kajian mengenai kepimpinan beretika juga masih tertumpu kepada sektor korporat (De Hoogh & Den Hartog, 2008; Johnson et al., 2012; Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011; Trevino & Brown, 2004). Kajian mengenai kepimpinan beretika terutamanya dalam bidang pendidikan masih lagi kurang dijalankan (Becerra, 2010; Davis, 2008).

Perkaitan antara tingkah laku kepimpinan beretika dengan konsep kepuasan kerja memerlukan kajian yang berterusan kerana konsep kepuasan kerja sentiasa berkembang. Mengikut Sergiovanni (1990); Trevino, Hartman dan Brown (2000), kepimpinan beretika mampu membawa kepada kepuasan kerja yang tinggi dan komitmen kerja yang kukuh. Berdasarkan teori kepimpinan beretika, pemimpin yang adil, menjaga kebajikan dan menunjukkan kemahiran perhubungan insan yang cemerlang akan meningkatkan tahap kesetiaan dan kepuasan pengikut (Brown, Treviño, & Harrison, 2005) seterusnya membawa kepada kejayaan komitmen organisasi. Kualiti hubungan yang baik di antara pemimpin dan pengikut akan menghasilkan pengikut yang lebih tinggi kepuasan kerjanya dan bagi pengikut, pemimpin adalah sumber penting dan model utama untuk dicontohi berdasarkan kuasa, peranan, status dan kejayaan mereka dalam organisasi (Brown et al. (2005). Justeru, perkaitan positif antara kepimpinan dan kepuasan kerja merupakan satu input penting kepada kejayaan sesebuah organisasi yang memerlukan pengkajian berkaitannya dijalankan secara lebih mendalam dan spesifik.

Sungguhpun kepuasan kerja mempunyai perkaitan yang konsisten dengan teori kepimpinan beretika, namun kebanyakan kajian hanya menekankan kepuasan kerja dalam bidang industri sedangkan kepuasan kerja dalam sektor perkhidmatan kurang diberi penekanan (Spector, 1985). Beberapa kajian yang dijalankan menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepimpinan beretika dengan kepuasan kerja (lihat Brown et al., 2005; Erwin, 2011; Johnson, Shelton, & Yates, 2012; Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts, & Chonko, 2009). Namun, kajian-kajian secara saintifik dan mendalam mengenai pengaruh kepimpinan beretika terhadap

kepuasan kerja dalam bidang pendidikan masih lagi kekurangan (Abdullah, 2000; Brown & Treviño, 2006; Erwin, 2011).

Elkins (2007) yang menjalankan kajian ke atas pekerja di sebuah syarikat pembuatan Jepun mendapati terdapat *perkaitan yang lemah di antara etika kerja dan kepuasan kerja*. Dapatan kajian oleh Van Der Werf (2010) pula menunjukkan kepimpinan beretika tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja pengikut malah kepimpinan beretika juga hanya menjelaskan sebahagian kecil pada perubahan prestasi dalam peranan pekerja. Faktor umur dan jantina juga kadang-kadang mempunyai pengaruh yang lebih besar ke atas kepuasan kerja berbanding kepimpinan beretika (Van Der Werf, 2010).

Komunikasi pemimpin yang merupakan sebahagian daripada ciri-ciri kepuasan kerja juga masih kurang diberi perhatian oleh para penyelidik (Huang et al., 2012; Sukarmin, 2010; Surfina, 2011) sedangkan dalam beberapa kajian menunjukkan kepuasan kerja seseorang itu boleh diramalkan dengan ciri-ciri seperti dimensi komunikasi pemimpin (Che Su, 2004; Gilstrap & Collins; 2012, Klein, 2012). Justeru kajian yang lebih menyeluruh perlu dijalankan untuk mengenal pasti perkaitan antara kepimpinan beretika dengan kepuasan kerja guru. Persoalan-persoalan tentang sejauh mana sebenarnya hubungan kepimpinan beretika dengan kepuasan kerja pekerja ini signifikan memerlukan penelitian yang lebih mendalam. Perkaitan antara tingkah laku beretika pemimpin dengan tingkah laku pengikut dalam konteks kepuasan kerja juga akan dirungkaikan oleh pengkaji.

Kepimpinan beretika juga telah dikenalpasti dapat meningkatkan tahap komitmen dalam kalangan orang bawahan (De Hoogh & Den Hartog, 2008; Kalshoven et al., 2011; Trevino & Brown, 2004). Namun begitu, hanya sebahagian kecil sahaja kajian yang telah dijalankan mengenai perkaitan antara kepimpinan beretika dengan komitmen organisasi (Cullen, Parboteeah, & Victor, 2003; Knipper, 2012). Terdapat beberapa kajian (seperti Herrbach & Mignonac, 2007; Johnson et al., 2012; Peterson, 2004; Watson, 2010) yang menunjukkan terdapat hubungan signifikan antara kepimpinan beretika dengan komitmen organisasi tetapi kajian-kajian mengenainya secara mendalam dan spesifik dalam bidang pendidikan masih lagi kekurangan (Zhu, May & Avolio, 2004) terutamanya di Malaysia (Ponnu & Tennakoon, 2009).

Knipper (2012) dalam kajiannya hanya mengkaji hubungan empat dimensi kepimpinan beretika (berorientasikan manusia, keadilan, bimbingan etika dan integriti) dengan komitmen organisasi. Manakala Neubert et al. (2009) pula hanya mengkaji hubungan kepimpinan beretika dengan dimensi komitmen afektif sahaja. Justeru kajian yang lebih menyeluruh adalah perlu contohnya seperti meneliti perkaitan antara kepimpinan beretika dengan ketiga-tiga dimensi komitmen organisasi (afektif, berterusan dan normatif).

Beberapa kajian telah menunjukkan perkaitan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi (Lumley et al., 2011; Mohamad, 2012; Norshidah et al., 2010) namun kajian-kajian tersebut dijalankan di luar konteks pendidikan. Walaupun terdapat kajian dalam konteks pendidikan tetapi ia dilaksanakan di Institusi

Pengajian Tinggi Swasta (IPTS) dan bukannya di sekolah (Rusinah, 2005). Kajian-kajian mengenainya secara mendalam dan spesifik masih lagi kekurangan terutamanya dalam bidang pendidikan di peringkat sekolah sedangkan komitmen guru-guru terhadap tugas yang diamanahkan kepada mereka adalah berkait dengan keselesaan dan keseronokan mereka bekerja (Zaidatol Akmaliah, 2001). Kebanyakan kajian juga lebih menumpukan kepada mengkaji hubungan antara kepuasan kerja dengan satu dimensi komitmen sahaja iaitu komitmen afektif. (Malik et al., 2010; Mimi Syazwani, 2010; Walumbwa et al., 2008). Hal ini menimbulkan persoalan bagaimana pula perkaitan antara kepuasan kerja dengan dimensi komitmen berterusan dan komitmen normatif? Justeru, kajian lebih mendalam perlu dijalankan untuk untuk merungkai persoalan di atas.

Kajian-kajian yang mengaitkan antara kepimpinan beretika dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi telah dijalankan secara berasingan (Erwin, 2011; Johnson et al., 2012; Neubert et al., 2009; Watson, 2010). Kajian mengenai kepimpinan beretika, kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang dijalankan secara serentak belum lagi ditemui. Justeru, tidak dapat dipastikan yang mana satukah antara kepimpinan beretika dan kepuasan kerja guru yang merupakan pengaruh dominan terhadap komitmen organisasi di sekolah?

Walaupun terdapat beberapa kajian menunjukkan hubungan yang signifikan mengenai kepimpinan dan hubungannya dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Huang, You, & Tsai, 2012, Mohamad, 2012), tetapi ia dilaksanakan di sektor korporat dan kejururawatan dan bukannya di sekolah. Kajian-kajian

mengenai kepimpinan beretika secara mendalam dan spesifik masih lagi kekurangan dalam bidang pendidikan (Tengku Ahmad Badrul Shah & Nik Azida, 2010) terutamanya di peringkat sekolah (Muhammad Faizal et al., 2009). Justeru, ia membuka ruang kepada pengkaji untuk mengkaji hubungan antara kepimpinan beretika dan kepuasan kerja guru dengan komitmen organisasi dalam konteks sekolah.

Rumusan terhadap keseluruhan masalah yang dikesan, pengkaji cuba mengenal pasti langkah kepimpinan sekolah dalam menangani komitmen organisasi dan menentukan sama ada kepimpinan beretika dan kepuasan kerja guru sebagai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi di sekolah. Justeru, dapatan kajian diharap menjadi input penting kepada usaha untuk memperkukuhkan kompetensi pemimpin terhadap peningkatan komitmen organisasi di sekolah.

1.4 Tujuan Kajian

Tujuan utama kajian ini ialah untuk memperjelaskan pengaruh pemimpin beretika dan kepuasan kerja guru terhadap komitmen organisasi sekolah. Secara khusus tujuan kajian ini ialah untuk mengenal pasti:

- 1) Tahap kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah.
- 2) Perbezaan kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah berdasarkan faktor demografi guru. (jantina, umur dan pengalaman perkhidmatan)

- 3) Hubungan antara kepemimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah.
- 4) Aspek-aspek kepemimpinan beretika dan kepuasan kerja guru sebagai pengaruh kepada komitmen organisasi di sekolah.
- 5) Kepuasan kerja guru berperanan selaku pemboleh ubah pengantara kepada hubungan antara kepemimpinan beretika dengan komitmen organisasi di sekolah.
- 6) Kepuasan kerja guru berperanan selaku pemboleh ubah pengantara kepada hubungan antara kepemimpinan beretika dengan komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif di sekolah.

1.5. Persoalan Kajian

Persoalan utama dalam kajian ini ialah:

- 1) Apakah tahap kepemimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah?
- 2) Adakah wujud perbezaan yang signifikan dari segi perbezaan kepemimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah berdasarkan faktor demografi guru? (jantina, umur dan pengalaman perkhidmatan)
- 3) Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah?
- 4) Apakah aspek-aspek kepemimpinan beretika dan kepuasan kerja guru mempengaruhi komitmen organisasi di sekolah?
- 5) Adakah kepuasan kerja guru berperanan selaku pemboleh ubah pengantara kepada hubungan antara kepemimpinan beretika dengan komitmen organisasi di sekolah?

6) Adakah kepuasan kerja guru berperanan selaku pemboleh ubah pengantara kepada hubungan antara kepimpinan beretika dengan komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif di sekolah?

1.6 Hipotesis kajian

Hipotesis kajian ini dibahagikan kepada empat bahagian. Bahagian pertama ialah untuk mengenal pasti perbezaan kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah berdasarkan faktor demografi guru. (jantina, umur dan pengalaman perkhidmatan) Bahagian kedua untuk meneliti hubungan antara kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah. Bahagian ketiga untuk mengkaji aspek-aspek kepimpinan beretika dan aspek-aspek kepuasan kerja guru yang mempengaruhi komitmen organisasi di sekolah. Manakala bahagian keempat adalah untuk menghuraikan peranan kepuasan kerja guru selaku pemboleh ubah pengantara kepada hubungan antara kepimpinan beretika dengan komitmen organisasi di sekolah dan peranan kepuasan kerja guru selaku pemboleh ubah pengantara kepada hubungan antara kepimpinan beretika dengan dimensi komitmen afektif, dimensi komitmen berterusan dan dimensi komitmen normatif di sekolah.

1.6.1 Perbezaan tahap kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah berdasarkan faktor demografi guru (jantina, umur dan pengalaman perkhidmatan)

Hipotesis berikut untuk mengenal pasti perbezaan tahap kepimpinan beretika berdasarkan faktor demografi guru. (jantina, umur dan pengalaman perkhidmatan)

Kajian terdahulu menunjukkan ada perkaitan di antara faktor jantina, umur dan

pengalaman perkhidmatan guru dengan tahap kepimpinan beretika (Feng, 2011; Karakose, 2007; Langlois & Lapointe, 2007). Oleh itu diandaikan bahawa terdapat perbezaan tahap kepimpinan beretika dari segi jantina, umur dan pengalaman perkhidmatan. Hipotesis alternatif yang dibentuk ialah:

Ha1: Terdapat perbezaan yang signifikan dalam tahap kepimpinan beretika berdasarkan pemboleh ubah jantina, umur dan pengalaman perkhidmatan guru.

Hipotesis berikut untuk mengenal pasti perbezaan tahap kepuasan kerja guru berdasarkan faktor demografi guru. (jantina, umur dan pengalaman perkhidmatan) Kajian terdahulu menunjukkan ada perkaitan di antara faktor jantina, umur dan pengalaman perkhidmatan guru dengan tahap kepuasan kerja guru (Anari, 2012; Demirtaú, 2010; Tengku Faekah, 2010). Maka diandaikan tahap kepuasan kerja guru berbeza dari segi jantina, umur dan pengalaman perkhidmatan. Oleh itu hipotesis alternatif adalah seperti berikut:

Ha2: Terdapat perbezaan yang signifikan dalam tahap kepuasan kerja guru berdasarkan pemboleh ubah jantina, umur dan pengalaman perkhidmatan guru.

Seterusnya hipotesis berikut untuk mengenal pasti perbezaan tahap komitmen organisasi di sekolah berdasarkan faktor demografi guru. Kajian terdahulu menunjukkan ada perkaitan di antara faktor jantina, umur dan pengalaman perkhidmatan guru dengan tahap komitmen organisasi (Fu & Deshpande, 2011; Siti Nor Akhidah, 2006; Uygur & Kilic, 2009). Justeru diandaikan bahawa tahap

komitmen organisasi di sekolah adalah berbeza dari segi jantina, umur dan pengalaman perkhidmatan guru. Oleh itu hipotesis alternatif:

Ha3: Terdapat perbezaan yang signifikan dalam tahap komitmen organisasi di sekolah berdasarkan pemboleh ubah jantina, umur dan pengalaman perkhidmatan guru.

1.6.2 Hubungan antara kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah.

Sintesis daripada kajian literatur menunjukkan bahawa konstruk kepimpinan beretika dan komitmen organisasi adalah saling berkaitan (Herrbach & Mignonac, 2007; Johnson et al., 2012; Peterson, 2004; Watson, 2010). Andaian kajian ini ialah semakin tinggi tahap kepimpinan beretika, semakin tinggi juga tahap komitmen organisasi di sekolah. Berdasarkan andaian ini, hipotesis berikut dibentuk dan dinyatakan dalam bentuk hipotesis alternatif iaitu:

Ha4: Terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan beretika dengan komitmen organisasi di sekolah.

Seterusnya dapatan kajian oleh Brown et. al. (2005), Erwin, (2011) dan Johnson et. al. (2012) menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan beretika dengan kepuasan kerja guru. Justeru, andaian kajian berikutnya ialah semakin tinggi tahap kepimpinan beretika, semakin tinggi tahap kepuasan kerja guru. Maka hipotesis alternatif yang dibentuk ialah seperti berikut:

Ha5: Terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan beretika dengan kepuasan kerja guru.

Kajian terdahulu menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja guru dengan komitmen organisasi (Azeem, 2010; Ida Irdawaty & Ali, 2010; Norshidah, Nor Shahriza, & Ramlah, 2010). Andaian kajian ini ialah semakin tinggi tahap kepuasan kerja guru, semakin tinggi tahap komitmen organisasi di sekolah. Hipotesis alternatif ialah:

Ha6: Terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja guru dengan komitmen organisasi di sekolah.

1.6.3 Aspek-aspek kepemimpinan beretika dan aspek-aspek kepuasan kerja guru yang mempengaruhi komitmen organisasi di sekolah.

Kajian-kajian lalu menunjukkan aspek-aspek kepemimpinan beretika mempunyai perkaitan yang signifikan dengan komitmen organisasi (Malik, Waheed, & Khalil-Ur-Rehman, 2010; Mohamad, 2012; Neubert et al., 2009; Yousef, 2002). Oleh itu, hipotesis yang dibentuk ialah:

Ha7: Komitmen organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan beretika.

Seterusnya sintesis daripada literatur mendapati aspek-aspek kepuasan kerja guru mempunyai perkaitan yang signifikan dengan komitmen organisasi di sekolah

(Anari, 2012; Fitriani Kumala Sari Dewi, 2011; Fu & Deshpande, 2011). Hipotesis yang diuji dan dibentuk adalah seperti berikut:

Ha8: Komitmen organisasi dipengaruhi oleh kepuasan kerja guru.

1.6.4 Kepuasan kerja guru berperan selaku pemboleh ubah pengantara kepada hubungan antara kepemimpinan beretika dengan komitmen organisasi di sekolah.

Hipotesis seterusnya bertujuan mengenal pasti peranan kepuasan kerja guru selaku pemboleh ubah pengantara kepada hubungan antara kepemimpinan beretika dengan komitmen organisasi di sekolah dan peranan kepuasan kerja guru selaku pemboleh ubah pengantara kepada hubungan antara kepemimpinan beretika dengan setiap dimensi komitmen organisasi di sekolah (afektif, berterusan dan normatif). Rasional kajian dibuat bagi ketiga-tiga dimensi komitmen organisasi adalah untuk mendalami kajian berkaitan dimensi komitmen organisasi dan sebagai sumbangan kajian kepada ilmu di peringkat PhD.

Kajian-kajian yang telah dijalankan sebelum ini telah menunjukkan perkaitan yang signifikan peranan kepuasan kerja sebagai pengantara kepada hubungan antara kepemimpinan dengan komitmen organisasi juga dengan dimensi-dimensi komitmen organisasi (Carmeli & Freund, 2004; Çelîk, Dedeoğlu, & İnanir, 2015; Chiu & Francesco, 2003; Cropanzano, 1993; Lok & Crawford, 2001; Mohamad, 2012). Maka andaian hipotesis yang dibentuk adalah seperti berikut:

Ha9: Kepuasan kerja guru berperanan selaku pengantara kepada hubungan antara kepimpinan beretika dengan komitmen organisasi di sekolah.

Ha10: Kepuasan kerja guru berperanan selaku pengantara kepada hubungan antara kepimpinan beretika dengan komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif di sekolah.

1.7 Kepentingan Kajian

Kajian ini penting untuk dijalankan kerana ia mempunyai signifikan dari aspek teori dan praktikal. Dari aspek teorinya, kajian ini dapat meneroka lebih mendalam perkaitan antara kepimpinan beretika dan kepuasan kerja guru dengan komitmen organisasi di sekolah. Dapatan kajian ini mungkin menyokong atau tidak hipotesis yang telah dinyatakan oleh pengkaji sebelum ini mengenai pemboleh ubah yang terdapat dalam kajian ini.

Kajian-kajian terdahulu tentang perkaitan antara kepimpinan beretika dengan komitmen organisasi lebih menjurus kepada sektor kewangan (Brown et al., 2005). Di Malaysia, kajian mengenai kepimpinan beretika terutamanya di dalam bidang pendidikan masih kurang dijalankan (Muhammad Faizal et al., 2009). Justeru, keperluan kepada kajian di dalam bidang pendidikan perlu diberi perhatian yang sewajarnya kerana kepimpinan beretika mempunyai tanggungjawab besar menentukan hala tuju guru di sekolah agar sentiasa berada di landasan yang betul (De Hoogh & Den Hartog, 2008). Selain itu, faktor kepuasan kerja juga merupakan satu bentuk motivasi dan dorongan yang mampu mempengaruhi pekerja untuk lebih

berdedikasi dan berakuntabiliti ke arah keberhasilan kualiti dan hasil kecemerlangan sekolah (Spector, 1997). Justeru, kajian ini perlu dijalankan untuk mengenal pasti lebih mendalam perkaitan antara kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi. Metodologi yang digunakan diharap dapat memantapkan lagi kajian terdahulu melalui prosedur yang lebih komprehensif.

Dari aspek praktikalnya, kajian ini amat selari dengan dasar dan mandat KPM yang meletakkan nilai, moral dan etika sebagai satu anjakan dan cabaran untuk direalisasikan oleh pemimpin sekolah. Amalan sekarang ialah organisasi pendidikan khususnya sekolah lebih menumpukan kepada kepimpinan instruksional pemimpin untuk meningkatkan keberkesanan sekolah. Kursus-kursus yang dijalankan di IAB untuk pemimpin sekolah contohnya masih kurang menekankan aspek pembangunan nilai, moral dan etika seorang pemimpin. Sedangkan kejayaan sesebuah sekolah akan terganggu jika seseorang pemimpin tidak berjaya mengenal dan mengurus dirinya sendiri atau gagal menjadi *role model* dan contoh kepada warga sekolah (Brown et al., 2005). Justeru, kajian semula mengenai keperluan kepada kursus (*Training Need Analysis*) perlu dijalankan dari semasa ke semasa dengan menggunakan instrumen-instrumen yang sesuai agar sebarang penambahbaikan kepada pelaksanaan kursus yang dijalankan dapat memenuhi kehendak pelanggan IAB dan selaras dengan dasar-dasar yang ditetapkan oleh KPM.

Dari sudut percambahan ilmu, kajian ini diharap menjadi asas kepada kajian-kajian selanjutnya berkaitan komitmen organisasi di sekolah dari aspek kepimpinan

beretika terutamanya dalam kalangan pensyarah, pelajar-pelajar pascasarjana dan pegawai-pegawai di IAB dan KPM.

Seterusnya hasil kajian ini juga boleh dimanfaatkan oleh pemimpin sekolah bagi menilai kelemahan dan kekuatan diri mereka yang mungkin tidak disedari selama ini. Dapatan kajian ini boleh menjadi penanda aras atau *benchmark* kepada pemimpin sekolah untuk memastikan komitmen guru terhadap kerjaya sentiasa berada pada tahap tinggi.

1.8 Batasan Kajian

Model kajian ini hanya mengambil kira faktor kepimpinan beretika dan kepuasan kerja guru sebagai pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah pengantara kepada komitmen organisasi di sekolah. Kemungkinan wujud faktor-faktor lain yang turut mempengaruhi komitmen organisasi di sekolah tetapi tidak dimasukkan untuk memastikan kajian ini lebih berfokus dan mendalam.

Oleh kerana kajian ini menggunakan reka bentuk tinjauan keratan rentas (*cross-sectional survey*), varians komitmen organisasi di sekolah mungkin diterangkan oleh pemboleh ubah-pemboleh ubah lain yang tidak dimasukkan dalam model kajian ini. Dengan itu, kajian ini tidak semestinya membuat keputusan bahawa faktor kepimpinan beretika dan kepuasan kerja guru semata-mata yang mempengaruhi komitmen organisasi di sekolah. Kajian ini juga tidak semestinya memutuskan bahawa tidak ada lagi faktor-faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasi di sekolah.

Sekolah-sekolah yang terlibat dalam kajian ini ialah sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah sahaja. Pemilihan negeri Kedah sebagai lokasi kajian dilakukan atas dasar bahawa pemimpin sekolah yang terlibat dalam kajian ini mempunyai latar belakang dan kelulusan profesion perguruan yang sama dari segi falsafah dan kurikulum, berada di bawah satu sistem pendidikan yang melaksanakan polisi dan dasar pendidikan yang sama, pelaksanaan aktiviti kurikulum dan kokurikulum yang juga sama. Malah sekolah-sekolah yang terlibat dalam kajian ini juga memperoleh peruntukan dan bantuan kewangan dalam jumlah yang hampir sama di seluruh negara. Kajian ini juga terbatas kepada guru-guru sekolah menengah sahaja. Hal ini kerana perbezaan dari segi struktur sekolah, mata pelajaran, umur pelajar, birokrasi, polisi, misi dan gaya kepimpinan memberi impak yang berbeza ke atas motivasi guru dan komitmen mereka (Eyal & Roth, 2011).

Dapatan kajian ini juga tidak semestinya menggambarkan secara menyeluruh tingkah laku pemimpin beretika dan sikap semua guru di Malaysia. Kajian ini secara khususnya hanya melibatkan seramai 57 orang pengetua dan guru-guru yang terlibat pula hanya seramai 374 orang dari seluruh sekolah menengah di negeri Kedah. Sampel yang dipilih adalah secara rawak.

Data-data yang diperoleh dalam kajian ini adalah berdasarkan soal selidik yang telah dibentuk di negara Barat dan diaplikasikan dalam organisasi yang berorientasikan keuntungan. Namun begitu, kesesuaian soal selidik ini didasarkan kepada kaedah penterjemahan *back translation* yang dilakukan oleh pakar-pakar bahasa Inggeris dan Bahasa Melayu yang telah dilantik. Analisis kebolehpercayaan dan kesahan

telah dilakukan oleh penyelidik. Maklumat yang didapati terbatas kepada kesediaan dan keikhlasan responden untuk menjawab soal selidik dengan tepat dan jujur.

1.9 Definisi Operasional

1.9.1 Kepimpinan Beretika

Kepimpinan beretika dalam kajian ini merujuk kepada sembilan dimensi yang dicadangkan oleh Kalshoven dan rakan-rakan (2011) iaitu berorientasikan manusia, keadilan, perkongsian kuasa, prihatin kepada kemampanan, bimbingan etika, penjelasan peranan dan integriti. Dimensi-dimensi ini merupakan asas kepada pembentukan jatidiri yang kukuh serta agen moral yang mencorak dan mempengaruhi tingkah laku pengikut (Brown et al., 2005).

1.9.2 Kepuasan Kerja Guru

Kepuasan kerja guru merujuk kepada model kepuasan kerja Spector (1985) yang membawa maksud sikap individu ke atas pekerjaan apabila faktor gaji, kenaikan pangkat, ambil berat, insentif, ganjaran, polisi dan peraturan, rakan sekerja, bidang tugas dan komunikasi mampu memberikan rasa aman dan menenangkan jiwa.

1.9.3 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah merujuk kepada komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif (Meyer & Allen, 1991). Komitmen afektif iaitu keinginan individu untuk terikat pada organisasi kerana keinginan dan kemahuannya sendiri (*want to*). Komitmen berterusan iaitu keperluan individu untuk bertahan dalam organisasi tersebut atas sesuatu pertimbangan (*need to*). Manakala komitmen

normatif iaitu keperluan individu untuk terus berada di sesebuah organisasi atas dasar kesetiaan (*ought to*).

1.10 Kerangka Teoritikal Kajian

Dalam konteks kajian ini, kerangka teoritikal utama kajian ialah teori kepemimpinan beretika (Brown et al., 2005), teori kepuasan kerja (Spector, 1985) dan teori komitmen organisasi (Meyer & Allen, 1991).

1.10.1 Teori Kepimpinan Beretika

Perspektif utama untuk memahami pengaruh kepimpinan beretika adalah melalui Teori Pembelajaran Sosial (TPBS) seperti yang dicadangkan oleh Brown et al. (2005) berasaskan kepada teori asal yang dibangunkan oleh Bandura (1977). Berasaskan TPBS, pengikut akan terikut-ikut untuk berkelakuan serupa dengan pemimpin mereka melalui aksi peniruan dan pembelajaran yang terhasil melalui pemerhatian (Bandura, 1986). Demonstrasi tingkah laku itu akan membawa kepada hasil akhir pembentukan peribadi yang positif (Bandura, 1977). Bagi pengikut, pemimpin adalah sumber penting dan model utama untuk dicontohi berdasarkan kuasa, peranan, status dan kejayaan mereka dalam organisasi yang mana pekerja akan belajar mengenai tingkah laku yang dijangkakan serta belajar melalui penggunaan sistem ganjaran dan hukuman (Brown et al., 2005).

Dalam erti kata lain, kepimpinan beretika mengandungi kedua-dua elemen *role model* dan penggunaan ganjaran serta hukuman yang mempengaruhi tingkah laku pekerja (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, & Bombie, 2009). Dalam kajian ini,

pengkaji menggunakan pendekatan yang dibawa oleh Kalshoven et al. (2011) yang telah membentuk tujuh multidimensi kepemimpinan beretika. Tujuh dimensi tersebut adalah berorientasikan manusia, keadilan, perkongsian kuasa, prihatin kepada kemampanan, bimbingan etika, penjelasan peranan dan integriti.

1.10.2 Teori Kepuasan Kerja

Kajian tentang kepuasan kerja ini menggunakan kerangka Teori Locke yang diperkenalkan oleh Locke (1976) dan merupakan model kepuasan kerja yang paling terkenal dan banyak digunakan (Miller, Mire, & Kim, 2009). Konsep tentang kepuasan kerja ini merujuk kepada hubungan perasaan seseorang tentang sesuatu yang ingin dicapai dalam pekerjaannya dan sesuatu yang telah dicapai olehnya setelah melakukan pekerjaan itu (Ho & Au, 2006; Locke, 1969). Menurut Locke (1976), lazimnya setiap individu akan sentiasa berusaha untuk mencapai kepuasan diri dalam pekerjaannya dan apabila keperluan ini dapat dipenuhi maka ia dapat membantu mewujudkan kehidupan yang lebih bermakna dan menimbulkan rasa tenang dan tenteram di dalam jiwa.

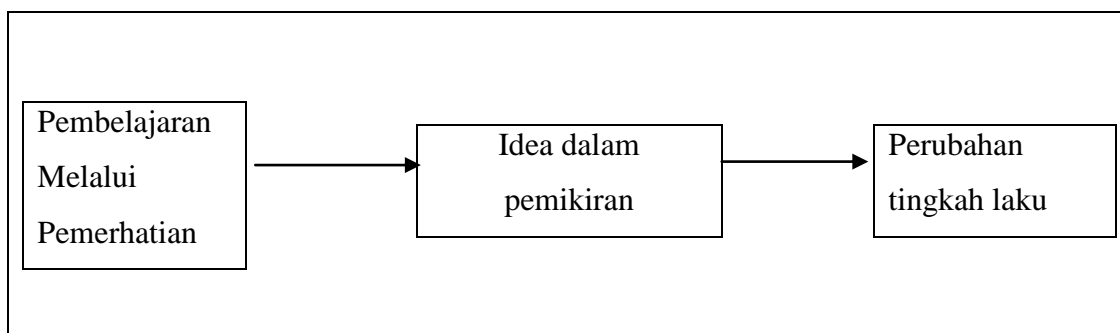
Walau bagaimanapun, kajian ini menggunakan teori kepuasan kerja yang telah dibina oleh Spector (1985) dengan mendalami idea asal Locke (1976). Berdasarkan idea Locke dan melalui kajian empirikal, Spector (1985) telah mengenalpasti sembilan dimensi kepuasan kerja yang berhubung secara langsung dalam penilaian seseorang terhadap kepuasan yang ingin dicapai. Dimensi-dimensi ini ialah gaji, kenaikan pangkat, ambil berat, insentif, ganjaran, polisi dan peraturan, rakan sekerja, bidang tugas dan komunikasi.

1.10.3 Teori Komitmen Organisasi

Kerangka teoritikal yang digunakan adalah berasaskan kepada model komitmen organisasi Meyer dan Allen, (1991). Pada mulanya Mowday, Porter dan Steers (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai penerimaan warga yang bersifat relatif terhadap keterlibatan dirinya ke dalam struktur organisasi. Kemudiannya, berdasarkan perspektif yang dikemukakan oleh Mowday et al. (1982), Meyer dan Allen (1991, 1997) telah mengembangkan idea berkaitan komitmen organisasi dan seterusnya mengenal pasti tiga dimensi komitmen dalam organisasi iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif. Ketiga-tiga dimensi ini berkait rapat dengan perasaan emosi, idea, falsafah dan nilai yang dipegang oleh seseorang individu ketika menjalankan tugas (Mowday et al., 1982; Meyer & Allen, 1997). Ketiga-tiga dimensi seperti mana yang diperkenalkan oleh Meyer dan Allen (1991) adalah komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif.

Pada asasnya, kerangka utama yang mendasari kepimpinan beretika oleh Brown et al. (2005) seperti yang dirujuk kepada Teori Pembelajaran Sosial (TPBS) oleh Bandura (1977) adalah menjurus kepada aspek memahami dan meramal perubahan tingkah laku manusia. Terdapat tiga konsep teras dalam TPBS. Konsep pertama adalah idea bahawa seseorang boleh belajar melalui pemerhatian (*modelling*). Konsep kedua adalah idea iaitu apa yang terkandung dalam pemikiran seseorang (*internal mental*) yang juga merupakan bahagian terpenting dalam teori TPBS. Manakala konsep ketiga iaitu teori ini mengakui sesuatu itu telah dipelajari yang mungkin akan menyebabkan perubahan dalam tingkah laku seseorang (Bandura, 1977).

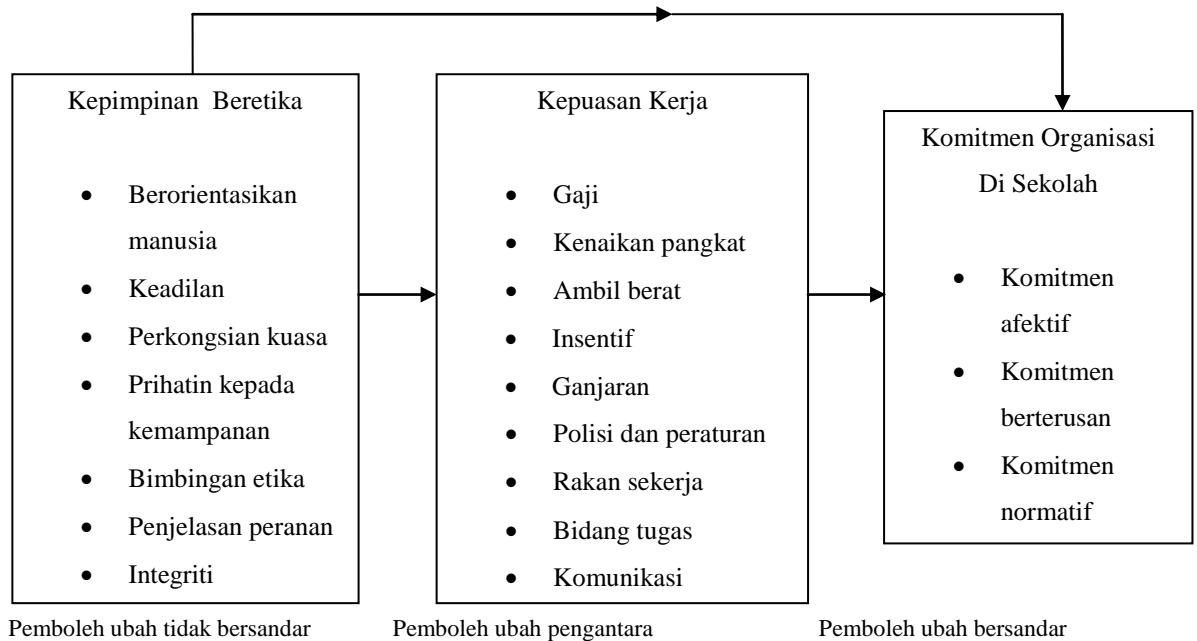
Justeru dalam kajian ini, model kerangka teoritikal dapat digambarkan seperti berikut: kepimpinan beretika mewakili konsep pertama iaitu pembelajaran pengikut terhadap tingkah laku pemimpinnya melalui pemerhatian (*modelling*); kepuasan kerja guru pula mewakili konsep kedua iaitu idea dalam pemikiran pengikut dan komitmen organisasi mewakili konsep ketiga iaitu perubahan tingkah laku pengikut.



Rajah 1.1 Model Teori Pembelajaran Sosial (Bandura, 1977)

Gabungan ketiga-tiga teori iaitu kepimpinan beretika, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat digambarkan seperti model dalam rajah 1.1. Model ini menjelaskan TPBS sebagai asas kepada pembinaan teori kepimpinan beretika. (Brown et al., 2005) Berdasarkan model ini, pemimpin beretika yang bertindak sebagai *role model* melalui tingkah laku yang sesuai dan melaksanakan kaedah ganjaran dan hukuman akan merangsang pengikut untuk berpuas hati dan menerima tingkah laku pemimpin. Seterusnya mendorong kepada perubahan tingkah laku yang lebih baik dalam kalangan pengikut (Trevino et al., 2003; Brown et al., 2005).

1.11 Kerangka Konseptual Kajian



Rajah 1.2. Kerangka konseptual kajian yang diubahsuai dari Mohamad (2012): Pengaruh kepimpinan beretika dan kepuasan kerja guru terhadap komitmen organisasi di sekolah

Merujuk kepada pernyataan masalah dan huraian teori berkaitan, kerangka konseptual bagi kajian ini digambarkan seperti dalam Rajah 1.2 iaitu pengaruh kepimpinan beretika dan kepuasan kerja guru terhadap komitmen organisasi di sekolah. Tujuh dimensi kepimpinan beretika yang mempengaruhi komitmen organisasi di sekolah adalah berorientasikan manusia, keadilan, perkongsian kuasa, prihatin kepada kemampanan, bimbingan etika, penjelasan peranan dan integriti telah dikaji. Seterusnya, sembilan dimensi kepuasan kerja yang mempengaruhi komitmen organisasi di sekolah iaitu gaji, kenaikan pangkat, ambil berat, insentif, ganjaran, polisi dan peraturan, rakan sekerja, bidang tugas dan komunikasi turut diteliti.

Komitmen organisasi pula terdiri daripada tiga dimensi iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif.

Berdasarkan rajah 1.2 juga, kepimpinan beretika merupakan pemboleh ubah tidak bersandar, komitmen organisasi di sekolah merupakan pemboleh ubah bersandar, manakala kepuasan kerja guru sebagai pemboleh ubah pengantara kepada hubungan antara kepimpinan beretika dengan komitmen organisasi di sekolah.

Dalam perbincangan mengenai kepimpinan beretika, Brown dan Trevino (2006) amat menekankan tentang keperluan pemimpin beretika meletakkan etika sebagai asas membentuk jatidiri yang kukuh, bertindak sebagai agen moral yang mampu mencorak dan mempengaruhi perubahan tingkah laku dan komitmen pengikut. Pemimpin yang beretika seharusnya menjadi contoh dan *role model* kepada pengikut serta menggunakan kaedah ganjaran dan hukuman ke atas pengikut untuk merangsang tingkah laku yang beretika (Brown et al., 2005; Trevino et al., 2003).

Sementara itu, kepuasan kerja pula merupakan elemen yang sama penting dan perlu diberi keutamaan oleh pemimpin untuk memastikan tahap keberkesanan komitmen sesebuah organisasi sentiasa berada pada paras yang tinggi (Zaidatol Akmaliah, 2001). Pengaruh tingkah laku kepimpinan beretika dilihat mempunyai impak yang sangat signifikan kepada kepuasan kerja pengikut (Chambers, 2011; Ishak, 2008). Apabila kepuasan kerja pengikut berada pada paras tinggi, seterusnya mereka akan berasa seronok melaksanakan tanggungjawab dan secara tidak langsung komitmen

mereka terhadap pencapaian matlamat organisasi juga semakin tinggi (Anderman et al., 1991).

Justeru, ketiga-tiga pemboleh ubah kajian iaitu kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah dilihat mempunyai perhubungan yang signifikan antara satu sama lain. Ketiga-tiganya saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain dari sudut yang pelbagai. Justeru, dalam hal ini adalah penting sekiranya kajian yang lebih komprehensif dibuat untuk mengenal pasti peranan dan sumbangan ketiga-tiga pemboleh ubah secara lebih mendalam.

Selain itu, kajian-kajian yang mengaitkan antara kepimpinan beretika, kepuasan kerja dan komitmen organisasi masih sedikit dan kebanyakannya dijalankan secara berasingan (lihat Erwin, 2011; Johnson et al., 2012; Neubert et al., 2009; Watson, 2010). Walaupun terdapat beberapa kajian yang signifikan mengenai kepimpinan dan perkaitannya dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Huang, You, & Tsai, 2012, Mohamad, 2012), tetapi ia dilaksanakan di sektor korporat dan kejururawatan dan bukannya di sekolah. Kajian-kajian mengenai perkaitan kepimpinan beretika, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara mendalam dan spesifik masih lagi kekurangan dalam bidang pendidikan (Tengku Ahmad Badrul Shah & Nik Azida, 2010) terutamanya di peringkat sekolah (Muhammad Faizal et al., 2009). Justeru, ia sebenarnya membuka ruang yang lebih besar kepada pengkaji untuk meneliti lebih mendalam perkaitan antara kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah.

Seterusnya sebagai faktor tambahan, terdapat tiga faktor demografi yang lazimnya diambil kira dalam sesebuah kajian (Allen & Meyer, 1996). Faktor-faktor tersebut ialah jantina, umur dan pengalaman perkhidmatan guru di sesebuah sekolah. Faktor demografi secara tidak langsung akan mempengaruhi hubungan antara ketiga-ketiga pemboleh ubah iaitu kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah (Fullan, 2007). Justeru, penelitian ke atas faktor demografi adalah perlu bagi mengambil kira semua faktor yang mungkin mempengaruhi ketiga-ketiga pemboleh ubah. Hal ini kerana pengurusan peningkatan komitmen sesebuah organisasi memerlukan penelitian dalam aspek-aspek yang popular seperti jantina, umur dan pengalaman pentadbiran bagi memastikan ketepatan dalam meneliti elemen-elemen kritikal yang diperlukan oleh pemimpin yang berkesan (Fullan, 2007).

1.12 Rumusan

Secara keseluruhan, bab ini menerangkan tentang latar belakang kepada permasalahan kajian iaitu pengaruh kepimpinan beretika dan kepuasan kerja guru terhadap komitmen organisasi di sekolah. Permasalahan kajian dibincangkan berdasarkan kepada kajian-kajian lepas secara kritikal. Objektif dan kepentingan kajian turut diberi penjelasan di dalam bab ini. Dari segi skop, kajian ini terhad di sekolah menengah negeri Kedah sahaja.

BAB DUA

SOROTAN LITERATUR

2.1 Pengenalan

Bab ini membicarakan karya-karya yang berkaitan dengan tujuan dan topik kajian. Perbincangan meliputi karya-karya yang berkaitan dengan komitmen organisasi di sekolah, kepemimpinan beretika dan kepuasan kerja guru yang merupakan asas kepada kajian ini. Persoalan umum berkaitan kajian ialah untuk mengenal pasti pengaruh kepemimpinan beretika dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi di sekolah.

2.2 Komitmen Organisasi

2.2.1 Konsep Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah salah satu konsep yang paling asas berhubung dengan motivasi tenaga kerja dan produktiviti (Tolentino, 2013). Kepentingannya dalam mana-mana organisasi tidak boleh dinafikan dan pekerja dengan organisasi yang kuat akan bekerja lebih keras untuk menyumbang kepada prestasi organisasi. Konsep komitmen di tempat kerja telah menarik perhatian ahli akademik dan para pengamal selama lebih daripada setengah abad (Cohen & Veled-Hecht, 2010; Eisenberger et al., 1990). Mowday et al. (1979) menegaskan bahawa pekerja yang sangat komited kepada organisasi mereka; (a) percaya serta menerima matlamat organisasi dan nilai-nilai; (b) mengerahkan usaha secara sukarela bagi pihak organisasi; dan (c) berkeinginan untuk mengekalkan keahlian mereka dalam organisasi. Seterusnya Mowday et al. (1982) menjelaskan berkaitan konsep komitmen organisasi

khususnya komitmen guru dan mengaitkannya dengan elemen kesetiaan dan penerimaan terhadap matlamat dan nilai sesebuah sekolah. Hal ini bermaksud setiap guru perlu bersedia untuk menyumbang tenaga terhadap sekolah dan bersedia untuk menerima keahlian yang kekal dalam sekolah.

Perkembangan konsep komitmen organisasi juga dapat dilihat apabila majikan akan lebih memberi keutamaan bekerja kepada mereka yang mempunyai tahap komitmen organisasi yang tinggi. Hal ini kerana wujudnya kepercayaan dari pihak pemimpin bahawa cabaran yang dihadapi untuk mencapai matlamat organisasi boleh diatasi dengan pekerja yang mempunyai komitmen tinggi (Uygur & Kilic, 2009). Seseorang yang telah komited untuk sesuatu tugas akan meneruskan komitmennya sehingga tamat walaupun dia mengalami halangan semasa proses tersebut (Tolentino, 2013). Kesenambungan konsep komitmen yang tekal inilah akan mendorong seseorang untuk mengatasi sebarang cabaran dan halangan dalam pekerjaan.

Kajian-kajian berkaitan komitmen organisasi adalah penting kerana ia merupakan peramal yang boleh dijangkakan untuk tingkah laku tertentu (Carmeli & Freund, 2004; Norshidah, Nor Shahriza, & Ramlah, 2010). Para penyelidik juga telah mula mencari alternatif untuk memahami komitmen dan menentukan sumbangannya dalam kedua-dua teori dan praktikal (Cohen & Veled-Hecht, 2010). Meyer, Stanley, Herscovitch dan Topolnytsky (2002) dalam kajian meta analisis mereka telah menyuarakan kebimbangan tentang kekurangan kajian mengenai komitmen organisasi di luar Amerika Utara. Menurut Meyer et al. (2002), faktor perbezaan persekitaran, ekonomi, politik dan sosial mungkin akan menyebabkan teori-teori

Barat mengenai komitmen organisasi tidak boleh diaplikasi kepada negara-negara bukan Barat. Justeru, sejak penyelidikan Meyer et al. (2002), penyelidikan ke atas komitmen organisasi semakin meningkat di negara-negara luar Amerika Utara seperti di Singapura (Koh & Boo, 2004), Malaysia (Rajendran, 2007), Turki (Erben & Güneşer, 2008) Pakistan (Malik, Nawab, Naeem, & Danish, 2010), China (Fu & Deshpande, 2011), dan Taiwan (Huang, You, & Tsai, 2012). Walau bagaimanapun, kajian mengenai komitmen guru dalam konteks sekolah-sekolah di Asia masih lagi kekurangan berbanding di negara-negara barat (Joolideh & Yeshodhara, 2009).

2.2.2 Definisi Komitmen Organisasi

Menurut Mowday, Steers, & Porter (1979), komitmen organisasi ditakrifkan sebagai kepercayaan yang kuat terhadap penerimaan matlamat dan nilai organisasi, kesediaan untuk mengerahkan tenaga dan usaha yang besar bagi pihak organisasi dan keinginan yang pasti untuk mengekalkan keahlian di dalam organisasi. Putti, Aryee dan Liang (1989) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai darjah pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam organisasi. Manakala menurut Allen dan Meyer (1990) pula, komitmen organisasi adalah hubungan psikologi yang terpahat dalam diri pekerja terhadap organisasi dan mempunyai implikasi ke atas keputusan individu untuk meneruskan keanggotaannya dalam organisasi. Meyer dan Allen (1997) juga telah merumuskan tentang definisi komitmen organisasi sebagai suatu konstruk psikologi yang merupakan ciri-ciri hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi ke atas keputusan individu untuk meneruskan keanggotaannya dalam organisasi. Anggota yang memiliki komitmen jitu ke atas organisasinya dapat bertahan lebih lama sebagai sebahagian dari

organisasi jika dibandingkan anggota yang kurang memiliki komitmen ke atas organisasi. Malah komitmen mereka untuk bekerja terus berkesinambungan dengan keinginan mereka untuk memperbaiki masyarakat dan kebijakan semua (Ali & Al-Owaidan, 2008). Sehubungan itu, organisasi perlulah sentiasa menyokong pekerja mereka dengan sempurna dan mengakui nilai mereka kerana pekerja merupakan sumber dan aset yang paling penting dalam organisasi (Demirel & Goc, 2013). Sememangnya tidak dapat disangkal iaitu kejayaan dan kemajuan di tempat kerja amat bergantung pada kerja keras dan komitmen seseorang dengan pekerjaannya.

Perspektif komitmen organisasi boleh dikategorikan kepada dua perspektif iaitu perspektif emosi dan perspektif perkiraan (Eisenberger, Fasolo dan Davis, 1990). Perspektif emosi menekankan perasaan kekitaan pekerja terhadap organisasi dan perkongsian bersama nilai-nilai organisasi manakala perspektif perkiraan pula bermaksud hubungan pekerja dengan organisasi yang terikat dengan faktor ekonomi yang menjadi penentu kepada ketidakhadiran pekerja, dedikasi kerja dan pusing ganti (Eisenberger et al., 1990). Terdahulu sebelum itu Mowday et al. (1982) telah mengenal pasti dua perspektif komitmen organisasi iaitu perspektif sikap (*attitudinal commitment*) dan perspektif tingkah laku. (*behavioral commitment*)

1. Perspektif Sikap (Attitudinal Commitment)

Komitmen berdasarkan perspektif sikap (*attitudinal commitment*) berfokus pada proses cara seseorang memikirkan tentang sikap dan hubungannya dengan organisasi (Mowday et al., 1982). Dengan kata lain, komitmen dianggap sebagai satu bentuk pola pemikiran individu yang berfikir tentang sejauh mana kesesuaian nilai

dan tujuannya berada dalam sesebuah organisasi. Kebanyakan kajian mengenai *attitudinal commitment* adalah melibatkan pengukuran ke atas komitmen organisasi sebagai sikap atau pola pemikiran, bersama-sama dengan pemboleh ubah lain yang dianggap sebagai penyebab atau kesan dari komitmen (Meyer & Allen, 1997). Menurut Meyer dan Allen (1997), kajian yang dijalankan ini bertujuan untuk menunjukkan bahawa komitmen yang tinggi menyebabkan terjadinya tingkah laku anggota organisasi sesuai dengan yang diharapkan organisasi seperti anggota organisasi yang produktif, kerjaya lebih cemerlang dan tidak mahu berpindah kepada organisasi lain. Kajian ini juga bertujuan menunjukkan bahawa ciri-ciri individu dan situasi tempat kerja mempengaruhi perkembangan komitmen organisasi kepada tahap yang lebih tinggi (Meyer & Allen, 1997).

2. Perspektif Tingkah Laku (Behavioral Commitment)

Komitmen berdasarkan perspektif tingkah laku (*behavioral commitment*) adalah berhubung dengan proses yang mana individu merasa terikat kepada organisasi tertentu dan cara mereka mengatasi setiap masalah yang dihadapi (Mowday et al., 1982). Menurut Meyer dan Allen (1997), *behavioral commitment* pekerja dinilai sebagai seorang yang komited berasaskan kepada tingkah laku tertentu. Sikap atau tingkah laku yang berkembang adalah kesan komitmen ke atas suatu tingkah laku. Contohnya anggota organisasi yang komited ke atas organisasinya adalah mereka yang berpandangan lebih positif ke atas organisasi, konsisten dengan tingkah laku, cuba menghindari *mis-perception* dan sentiasa berusaha untuk mengembangkan *self-perception* yang positif (Meyer & Allen, 1997). *Behavioral Commitment* menurut Meyer dan Allen (1997) lagi, diklasifikasikan kepada empat jenis:

1) Komitmen ke atas Sekolah Sebagai Unit Sosial

Bentuk komitmen ini mencipta rasa kemasyarakatan, rasa kebergantungan dan rasa saling memberi perhatian sesama warga sekolah serta mengadaptasi sepenuhnya kesepaduan antara kehidupan peribadi dan suasana pekerjaan. Guru yang termasuk dalam pengertian ini akan mencari keunggulan serta rela melakukan kerja tambahan untuk meningkatkan keafiatan sekolah dan fungsi sekolah (Meyer & Allen, 1997).

2) Komitmen ke atas Matlamat Akademik Sekolah

Guru biasanya berpadu secara sosial, namun gagal mencipta iklim bermatlamat dan berpengharapan tinggi. Guru yang ghairah terlibat di dalam kegiatan akademik akan menghabiskan waktunya untuk bekerja mengikut perancangan, aktiviti di bilik darjah dan terus berfikir cara meningkatkan kegiatan dan aktiviti para pelajar (Meyer & Allen, 1997).

3) Komitmen ke atas Pelajar

Bentuk komitmen ini boleh memotivasi guru untuk mengatasi masalah pelajar yang mengalami krisis peribadi selain berupaya memahami perkembangan pelajar. Guru yang memberi perhatian ke atas pelajar-pelajarnya akan menghabiskan waktunya untuk kegiatan tambahan bersama guru kaunseling atau ibubapa dan kegiatan lain yang boleh membantu ibubapa memahami cara supaya anak mereka mampu untuk bermotivasi (Meyer & Allen, 1997).

4) Komitmen ke atas Pengetahuan

Komitmen ini diperlukan untuk melakukan pembelajaran berkesan. Di sekolah, terutamanya dalam bidang yang berkembang dengan cepat seperti bidang IT, guru perlu diberi motivasi untuk boleh mengakses dan menerima idea-idea baru tentang aktiviti di dalam bilik darjah ataupun di luar bilik darjah (Meyer & Allen, 1997).

2.2.3 Pembentukan Komitmen Organisasi

Menurut Allen dan Meyer (1996), pembentukan dimensi komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif adalah bermula daripada beberapa ciri-ciri organisasi dan ciri-ciri individu. Pembentukan dimensi-dimensi ini juga akan melalui proses perkembangan dan memiliki pola pembentukan tersendiri (Allen & Meyer, 1996).

1. Proses Terbentuknya Komitmen Afektif

Terdapat dua ciri besar yang membentuk komitmen afektif iaitu ciri-ciri organisasi, dan ciri-ciri individu (Allen & Meyer, 1996).

1) Ciri-ciri organisasi

Ciri-ciri organisasi terdiri daripada struktur organisasi, reka bentuk organisasi dan cara asas organisasi tersebut disusun (Allen & Meyer, 1996). Faktor yang mempengaruhi perkembangan komitmen afektif adalah seperti wujudnya sistem perkongsian kuasa, polisi organisasi yang adil dan penyampaian polisi organisasi kepada individu yang sistematik (Allen & Meyer, 1996). Dalam proses ini, ciri-ciri organisasi boleh dilihat daripada sistem informasi organisasi yang digunakan,

amalan setiap bahagian dalam organisasi berkenaan dan kedudukan setiap bahagian sebagai strategi organisasi (Allen & Meyer, 1996).

2) Ciri-ciri Individu

Ciri-ciri peribadi individu terbahagi kepada dua pemboleh ubah iaitu pemboleh ubah demografi dan pemboleh ubah tingkah laku individu. Pemboleh ubah demografi merangkumi jantina, usia, status perkahwinan, taraf pendidikan dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi (Allen & Meyer, 1996).

Pemboleh ubah tingkah laku individu merangkumi keperibadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi dan ini termasuklah keperluan untuk meningkatkan prestasi, semangat kerja yang baik dan persepsi individu mengenai kompetensi dirinya (Allen & Meyer, 1996). Pemboleh ubah tingkah laku individu ini memiliki hubungan yang sangat kuat dengan komitmen organisasi. Ia mencakupi perbezaan pengalaman berorganisasi seperti kepuasan kerja dan motivasi individu semasa berada dalam organisasi juga interaksinya dengan pemimpin dan individu lain dalam organisasi (Allen & Meyer, 1996). Perbezaan pengalaman berorganisasi ini juga termasuklah peranan dalam organisasi, bidang tugas, cabaran dalam pekerjaan, tingkat autonomi individu dan variasi kemahiran yang digunakan individu (Allen & Meyer, 1996).

2. Proses Terbentuknya Komitmen Berterusan

Terdapat tiga ciri besar yang membentuk komitmen berterusan yang didasarkan kepada timbang tara untung rugi jika meninggalkan organisasi iaitu ciri-ciri

pelaburan, ciri-ciri alternatif dan ciri-ciri proses pertimbangan (Allen & Meyer, 1996).

Pelaburan termasuk sesuatu yang berharga seperti waktu, usaha ataupun wang yang telah digunakan oleh individu itu jika dia nekad meninggalkan organisasi asal. Alternatif adalah kemungkinan untuk seseorang masuk ke organisasi lain jika diberi ruang dan peluang. Proses pertimbangan adalah saat yang mana individu mencapai kesedaran akan pelaburannya jika bermanfaat dan kesannya bagi mereka sendiri (Allen & Meyer, 1996).

3. Proses Terbentuknya Komitmen Normatif

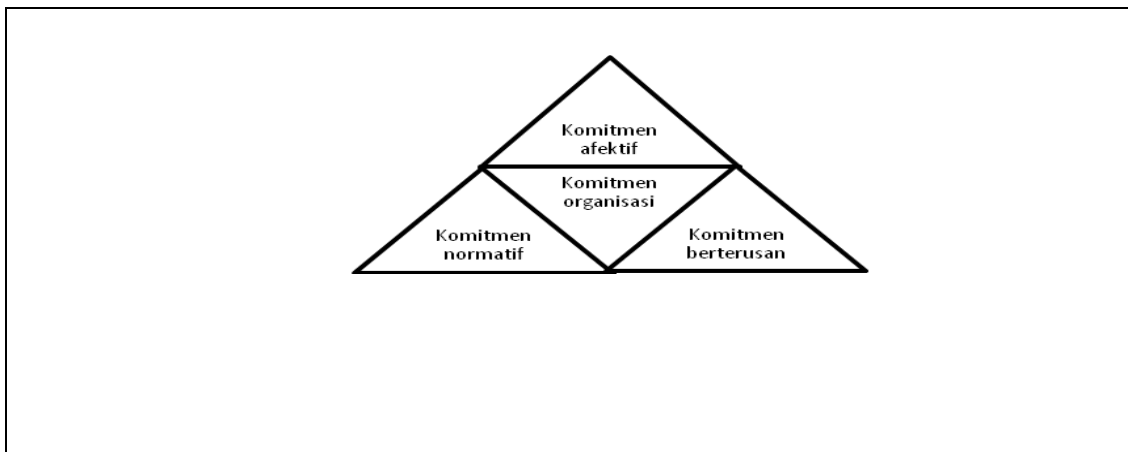
Terdapat tiga ciri utama yang membentuk komitmen normatif iaitu ciri-ciri sosialisasi dalam keluarga dan budaya, ciri-ciri sosialisasi dalam organisasi dan ciri-ciri kontrak psikologi (Allen & Meyer, 1996).

Komitmen normatif ke atas organisasi dapat berkembang dari sejumlah tekanan yang dirasakan oleh individu semasa proses sosialisasi (dari keluarga atau budaya) serta sosialisasi individu dalam organisasi dan juga kerana organisasi memberikan sesuatu yang sangat berharga bagi individu yang tidak dapat dibalas kembali (Allen & Meyer, 1996). Perkembangan komitmen normatif ini juga kerana adanya kontrak psikologi antara anggota dengan organisasinya yang mana kontrak psikologi ini bermula daripada kepercayaan antara pekerja dan pemimpin yang akhirnya mewujudkan hubungan timbal balik antara satu sama lain (Allen & Meyer, 1996).

Menurut Meyer dan Allen (1991) lagi, tahap komitmen afektif yang tinggi sebenarnya adalah lebih baik untuk organisasi berbanding komitmen normatif dan komitmen berterusan. Hal ini kerana guru yang berkhidmat di sekolah adalah disebabkan oleh perasaan kekitaan mereka sendiri dan bukan disebabkan faktor ketaatan atau sebab dan akibat yang berkaitan dengannya (Meyer & Allen, 1991). Meyer dan Allen (1991) juga percaya bahawa guru-guru yang mempunyai komitmen berterusan yang kukuh akan tinggal dengan organisasi asal kerana mereka tidak sanggup kehilangan jumlah wang, masa atau usaha yang dilaburkan atau kerana mereka tidak mempunyai pilihan dan alternatif lain dalam pekerjaan. Setiap dimensi komitmen organisasi juga sebenarnya saling berkait dan menyumbang kepada hubungan pekerja dengan organisasi, mempunyai implikasi untuk keahlian mereka yang berterusan dan mungkin juga akan dipengaruhi oleh latar belakang yang berbeza atau mungkin mempunyai kesan yang berbeza-beza (Meyer & Allen, 1991).

2.2.4 Dimensi Komitmen Organisasi

Penyelidikan mengenai dimensi komitmen organisasi yang paling lengkap telah dilakukan adalah oleh Meyer dan Allen pada tahun 1991 (Ebrahim & Ahmadi, 2012). Meyer dan Allen (1991) telah membina dan merumuskan konstruk komitmen organisasi yang terdiri daripada dimensi afektif, dimensi berterusan dan dimensi normatif. Ketiga-tiga dimensi ini lebih tepat dinyatakan sebagai komponen atau dimensi dari komitmen organisasi. Hal ini disebabkan hubungan anggota organisasi dengan organisasi mencerminkan perbezaan tahap ketiga-tiga dimensi tersebut.



Rajah 2.1: Model komitmen organisasi (Meyer & Allen, 1991)

Meyer dan Allen (1991) telah memberi pengertian ketiga-tiga dimensi komitmen organisasi seperti berikut:

1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif ditakrifkan sebagai perasaan positif dan emosional dalam mengenali organisasi, kebergantungan dan penglibatan dalam kerja-kerja di organisasi. Ia juga dikaitkan dengan keinginan seseorang untuk terus berada dalam sesebuah organisasi. Kemahuan ini dihubungkan dengan rasa kebersamaan, kepunyaan, kegembiraan dan ada sentuhan emosi di dalam organisasi itu yang dianggap amat bermakna, mendorong seseorang untuk terus terikat dengan organisasi tersebut. Individu itu juga merasakan segala masalah organisasi adalah seperti masalahnya sendiri. Anggota organisasi dengan komitmen afektif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi kerana memang memiliki keinginan (*want to*) untuk terus kekal dalam organisasi (Meyer & Allen, 1997).

2. Komitmen Berterusan

Komitmen berterusan bermaksud tahap perasaan kebergantungan dan komitmen pekerja kepada organisasi mereka sekiranya mereka mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi. Ia juga berkaitan dengan kesedaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Ia juga dikaitkan dengan seseorang yang merasakan satu keperluan baginya untuk terus berkhidmat di sesebuah organisasi. Pilihan untuk terus bertahan di organisasi ini berasaskan pertimbangan impak dan risiko yang perlu dihadapi jika meninggalkan organisasi tersebut. Kekurangan pilihan lain di luar dan gangguan kepada rangkaian kehidupan yang telah stabil adalah antara faktor yang menyebabkan seseorang individu memilih untuk menetap dalam sesebuah organisasi atas keperluan untuk terus bertahan. Anggota organisasi dengan komitmen berterusan yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi kerana mereka memiliki keperluan (*need to*) untuk menjadi anggota organisasi tersebut (Meyer & Allen, 1997).

3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif pula adalah komitmen berdasarkan rasa kewajipan untuk organisasi. Ia juga merujuk kepada perasaan keterikatan seseorang untuk terus berada di sesebuah organisasi atas prinsip kesetiaannya terhadap organisasi tersebut. Walaupun peluang di luar ada dan terbuka luas, namun individu itu tetap dan terus berpegang kepada norma yang ada dalam dirinya iaitu rasa terhutang budi, rasa bersalah dan rasa tanggungjawab terhadap organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen normatif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi kerana merasa dirinya perlu (*ought to*) berada dalam organisasi (Meyer & Allen, 1997).

2.2.5 Indikator Komitmen Organisasi

Indikator merupakan petunjuk atau asas utama untuk mengenal pasti wujudnya komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif dalam organisasi. Beberapa indikator telah dikenal pasti dalam perbincangan berkaitan ketiga-tiga dimensi komitmen organisasi.

1. Indikator Komitmen Afektif

Individu dengan komitmen afektif yang tinggi memiliki emosi yang erat ke atas organisasi serta memiliki motivasi dan keinginan untuk menyumbang secara optimum ke atas organisasi tanpa mengharapkan balasan jika dibandingkan dengan individu yang memiliki komitmen afektif yang lebih rendah (Demirel & Goc, 2013). Individu yang memiliki komitmen afektif akan bekerja dengan lebih kuat dan menunjukkan hasil pekerjaan yang lebih baik berbanding dengan individu yang memiliki komitmen afektif lebih rendah dan mereka juga akan lebih menyokong polisi organisasi (Allen & Meyer, 1996). Individu dengan komitmen afektif yang tinggi juga cenderung untuk melakukan *internal whistle-blowing* iaitu melaporkan kecurangan kepada pemimpin organisasi, dibandingkan *external whistle-blowing* iaitu melaporkan kecurangan atau kesalahan organisasi kepada polis (Allen & Meyer, 1996). Komitmen afektif juga dikenal pasti mempunyai hubungan yang erat dengan pengukuran *self-reported* dari keseluruhan hasil pekerjaan individu dan mempunyai tingkah laku *organizational citizenship* yang lebih tinggi (Allen & Meyer, 1996).

2. Indikator Komitmen Berterusan

Individu dengan komitmen berterusan yang tinggi akan bertahan dalam organisasi bukan kerana alasan emosional tapi kerana adanya kesedaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika dia meninggalkan organisasi (Allen & Meyer, 1996). Individu yang tidak memiliki keinginan yang kuat untuk menyumbang kepada organisasi dan masih tetap bertahan dalam organisasi, maka pada tahap selanjutnya individu tersebut akan berputus asa, kecewa dan prestasi kerjanya akan bertambah buruk (Allen & Meyer, 1996). Komitmen berterusan tidak signifikan dengan tingkat kehadiran anggota atau hasil pekerjaan kecuali dalam kes-kes yang mana kehadiran dan pengekal dalam organisasi mempengaruhi hasil pekerjaan (Meyer & Allen, 1991). Komitmen berterusan juga tidak signifikan dengan tingkah laku *organizational citizenship* dan tingkah laku *altruism* ataupun *compliance* yang mana kedua tingkah laku tersebut masing-masing merujuk kepada *organizational citizenship* atau *extra-role* (Allen & Meyer, 1996).

3. Indikator Komitmen Normatif

Individu dengan komitmen normatif yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi kerana merasakan adanya suatu kewajipan atau tugas (Allen & Meyer, 1996). Meyer dan Alen (1991) menyatakan bahawa perasaan seperti itu akan memotivasi individu untuk bertingkah laku secara baik dan melakukan tindakan yang tepat bagi organisasi serta akan mewujudkan iklim organisasi yang kukuh. Komitmen normatif adalah signifikan dengan tingkat ketidakhadiran dalam organisasi, hasil kerja dan laporan kerja dari keseluruhan pekerjaan (Allen & Meyer,

1996). Komitmen normatif juga didapati signifikan dengan tingkah laku dalam pekerjaan seperti *job performance*, *work attendance* dan *organizational citizenship* (Allen & Meyer, 1996).

2.2.6 Kajian Lepas Berkaitan Komitmen Organisasi

Kajian oleh Yaakob (2007) menunjukkan wujudnya hubungan yang signifikan antara budaya sekolah positif dengan komitmen guru. Dapatan beliau juga menunjukkan bahawa budaya sekolah merupakan peramal terhadap pencapaian sekolah dan komitmen guru. Begitu juga Raja Hang Tuah (2011) yang menjalankan kajian ke atas pekerja Institut Latihan Sultan Ahmad Shah (ILSAS) turut mendapati budaya organisasi mempunyai hubungan positif tinggi dengan komitmen organisasi. Komitmen organisasi juga mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan pemboleh ubah lain termasuklah faktor demografi seperti umur, jantina dan pengalaman perkhidmatan (Joolideh & Yeshodhara, 2009; Rajendran, 2007; Rusinah, 2005; Sarminah, 2000). Walau bagaimanapun, terdapat juga kajian yang menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara faktor demografi dengan komitmen organisasi (Anari 2012; dan Alhyasat 2012).

Dalam kajian lain, didapati kepercayaan pekerja terhadap pemimpin turut berhubung secara signifikan dengan komitmen organisasi (Poon, Mohd Radzuan, & Abdullah Sanusi, 2006). Hal ini bermaksud apabila pekerja semakin mempercayai pemimpinnya, mereka akan semakin cenderung untuk berperasaan positif dalam mengenali organisasi, lebih memiliki sifat kebergantungan dan lebih bermotivasi dalam penglibatan dengan kerja organisasi. Selanjutnya Uygur dan Kilic (2009)

dalam kajian mereka mendapati hubungan yang signifikan antara penglibatan kerja dengan komitmen organisasi. Mereka melaporkan 80% daripada responden memberi maklum balas positif mengenai kepentingan penglibatan mereka kepada masa depan organisasi, 71,5% menyatakan bahawa mereka bersedia untuk menunjukkan satu usaha yang luar biasa untuk kejayaan organisasi dan hampir 50% menyatakan bahawa mereka bangga bekerja untuk organisasi. Walau bagaimanapun, terdapat hampir 50% daripada responden memberi maklum balas negatif tentang keberkesanan organisasi dalam memotivasikan pekerja dari aspek prestasi kerja dan aspek kesediaan pekerja dalam penglibatan kerja organisasi.

Hal ini bermaksud walaupun pekerja telah menunjukkan emosi kebersamaan, keterikatan dan kesediaan untuk terus berkhidmat dengan organisasi sedia ada, namun pekerja juga masih mengharapkan pemimpin mereka memotivasi dan memberi inspirasi ke atas kerjaya mereka. Oleh itu, harapan pekerja ini merupakan satu cabaran besar kepada pemimpin organisasi untuk sentiasa memikirkan alternatif terbaik demi memastikan pekerja sentiasa bersemangat dan gembira dengan kerjaya mereka. Hasilnya nanti diharapkan ia mampu mengukuhkan komitmen dan semangat pekerja yang sedia ada (Ali & Al-Owaidan, 2008) serta menjamin penglibatan dan komitmen pekerja pada tahap tertinggi dan akhirnya matlamat organisasi berkesan dapat direalisasikan (Rusmini, 2006).

2.3 Kepimpinan Beretika

2.3.1 Konsep Kepimpinan Beretika

Kepimpinan beretika telah menjadi satu topik yang semakin popular dalam bidang pentadbiran pendidikan semenjak awal 1990-an (Pijanowski, 2007). Ia telah menjadi tumpuan inisiatif dasar, piawaian akreditasi dan badan penyelidikan yang telah mengenal pasti kepimpinan beretika sebagai sebahagian daripada ciri-ciri sekolah yang berprestasi tinggi (Fullan, 2003; Hodgkinson, 1991; Nucci, 2001; Sergiovanni, 1992; Starratt, 1991). Penyelidikan tentang kepimpinan beretika juga merupakan trend masa kini untuk dibuat kajian lanjutan (Craig & Gustafson, 1998; Northouse, 2004). Walau bagaimanapun, masih sedikit perhatian yang diberi kepada pengkajian tentang kepimpinan beretika (Abbasi, Kashif -ur- Rehman, & Bibi, 2010).

Menjangkau abad ke 21, realiti kepimpinan sekolah bukan lagi berpaksikan kepada kecekapan teknikal pengurusan semata-mata malah soal moral dan etika pemimpin mula mendapat perhatian ramai sebagai satu keperluan asas dalam mengurus sekolah (Bottery, 1992; Burns, 1978; Fullan, 2003; Sergiovanni, 1992; Starratt, 2004). Pemimpin organisasi perlu lebih sedar dan lebih sensitif kepada kewajipan etika mereka kepada para pekerja dan membentuk iklim etika organisasi yang positif untuk mengelak berlakunya perkara-perkara yang menyimpang kerana ia akan mencerminkan kejayaan pembangunan etika pemimpin serta pengikutnya (Kanungo & Mendonca, 1998). Kajian oleh Handford dan Leithwood (2013) telah mendapati kepercayaan guru terhadap pengetua paling dipengaruhi oleh amalan kepimpinan pengetua seperti cekap, konsisten, kebolehpercayaan, keterbukaan, menghormati dan berintegriti. Oleh itu, pemimpin sekolah seharusnya menjadi lambang personaliti dan

role model yang berpaksikan nilai dan etika kerana mereka memikul amanah dan tanggungjawab yang besar untuk memimpin warga sekolah dan *stake holder* (Shapiro & Stefkovich, 2005). Selaras dengan fungsi pendidikan yang bermatlamat membangunkan modal insan maka seharusnya penerapan nilai-nilai etika ini bermula dari pemimpin sekolah (Zubay & Soltis, 2005) .

Dilema etika muncul apabila pemimpin menganggap setiap salah laku dan perlakuan yang bertentangan dengan kod etika dapat disembunyikan dari pengetahuan umum dan mereka lebih mementingkan diri sendiri demi mencapai misi dan visi tersendiri (Abbasi et al., 2010). Pengabaian berterusan terhadap nilai-nilai etika ini akan cenderung untuk mewujudkan iklim etika yang sinis seperti kanser yang merosakkan tubuh kesihatan etika masyarakat (Kanungo & Mendonca, 1998). Pembudayaan etika tidak akan menjadi realiti jika pemimpin tidak mempunyai kesungguhan untuk berubah sama ada dalam bentuk perkataan mahupun tindakan (Abbasi et al., 2010). Pemimpin beretika perlu mengambil inisiatif dan langkah-langkah positif dalam setiap perkataan dan tindakan untuk dilihat sebagai ejen moral dan etika yang bertindak selari dengan apa yang diucapkan (Brown et al., 2005).

2.3.2 Definisi Kepimpinan Beretika

Bermula awal tahun 1990, reformasi kepimpinan dan desakan terhadap keperluan kepada kepimpinan beretika semakin ketara apabila para penyelidik mula memberi perhatian yang serius tentang keperluan ini terutamanya dalam organisasi sektor awam dan swasta (Yukl et al., 2011). Kekuatan pengaruh kepimpinan beretika ini juga semakin menyerlah dan mula mendominasi corak kepimpinan di peringkat

sekolah (Teng Lung Kiu & Zaidatol Akmaliah, 2000). Tingkah laku pemimpin beretika juga telah dikenal pasti boleh menjadi *role model* yang baik kepada pengikut mereka untuk diikuti dan dicontohi (White & Lean, 2008). Pada dasarnya, pemimpin beretika dilihat berperanan penting dalam mencorak sesebuah organisasi kerana sikap, nilai dan kepercayaan pengikut akan berubah menjadi negatif sekiranya mereka berada dalam persekitaran yang menggalakkan mereka ke arah sikap tersebut (Bass & Steidlmeier, 1999).

Kepentingan untuk memahami hubungan antara kepimpinan dan etika amat penting untuk diberi perhatian (Ciulla, 2005). Konsep kepimpinan dan etika saling berkait dan merupakan intipati penting dalam kejayaan sesebuah organisasi. Pada asasnya kepimpinan bermaksud keupayaan seseorang untuk mempengaruhi sesuatu (Yukl, 2006). Kepimpinan menurut definisi Kanungo dan Mendonca (1998) ialah satu set tingkah laku peranan, tindakan atau pengaruh seseorang yang dilantik secara rasmi oleh sesebuah organisasi sebagai pemimpin atau dilantik secara tidak rasmi untuk mewakili suara ramai. Kepimpinan juga boleh dilihat dari dua perspektif iaitu sebagai satu set tingkah laku peranan untuk menyelesaikan tugas serta mengekalkan perpaduan dalam organisasi; dan sebagai satu proses pengaruh iaitu strategi dan taktik untuk mempengaruhi nilai, kepercayaan dan tingkah laku pengikut ke arah pencapaian objektif organisasi (Kanungo dan Mendonca, 1998).

Etika ditakrifkan sebagai set nilai-nilai moral yang membentuk pilihan antara perbuatan yang betul dan salah (Abbasi et al., 2010; Haroon, Fakhar Zaman, & Rehman, 2012). Menurut Starratt (2004), etika ialah kepercayaan asas, andaian,

prinsip, dan nilai-nilai yang menyokong cara hidup beretika. Kanungo dan Mendonca (1998) mendefinisikan etika sebagai moral baik yang dianggap sebagai mengikut undang-undang atau hak yang telah ditentukan. Kamus Webster (2013) menyebut asas kepada etika ialah berhubungkait dengan penentuan sesuatu itu sama ada baik atau buruk, tanggungjawab moral dan kepatuhan moral. Etika juga dikenal pasti sebagai satu set peraturan dan prinsip-prinsip abstrak yang mengawal tingkah laku manusia dan digunakan sebagai penanda aras penilaian untuk menentukan sama ada tingkah laku tertentu adalah baik atau buruk (Badran, 1981).

Definisi kepimpinan beretika pula boleh ditakrifkan sebagai seseorang yang jujur, amanah, adil dan berprinsip dalam membuat sesuatu keputusan (Kanungo & Mendonca, 1998). Manakala definisi kepimpinan beretika seperti yang diperjelaskan oleh Brown et al. (2005) ialah:

“the demonstration of normatively appropriate conduct through actions and interpersonal relationships and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement and decision making”(ms120)

Selanjutnya pemimpin beretika didefinisikan sebagai memiliki sifat pemurah, kasih sayang, sangat menyokong dan membantu apabila seseorang mempunyai masalah, bersikap terbuka dan jujur apabila berkomunikasi dan percakapan serta tindakannya selari dengan nilai-nilai yang didukung (Yukl, Mahsud, Hassan, & Prussia, 2011).

Justeru, definisi kepimpinan beretika boleh disimpulkan sebagai seorang pemimpin yang berorientasikan manusia, menjadi *role model* kepada pengikut, berintegriti, berpegang teguh kepada nilai dan prinsip etika.

Seterusnya dalam memahami konsep kepimpinan beretika, aspek peniruan oleh pengikut sebenarnya akan berlaku ke atas tingkah laku pemodelan yang ditunjukkan oleh pemimpin (Bandura, 1977, 1986). Terma pemodelan ini meliputi pelbagai proses padanan psikologi, termasuk pembelajaran melalui pemerhatian, tiruan, dan mengenalpasti (Bandura, 1986). Menurut Bandura (1986) lagi, tingkah laku pemodelan ini pula mempunyai impak dan pengaruh positif yang besar jika tingkah laku yang menjadi sasaran pemerhatian adalah tingkah laku yang beretika dalam organisasi. Justeru, untuk terus mengukuhkan etika yang terbaik dan sebagai model ikutan, maka pemimpin beretika mesti berperwatakan menarik, boleh dipercayai serta berpegang kepada nilai-nilai peribadi yang positif ketika membuat sesuatu keputusan (Bandura, 1977; Kreie & Cronan, 2000).

Dalam hal ini, pengikut akan menjadikan *role model* pemimpin sebagai ikutan dan akhirnya menjadi budaya kepada iklim etika dan amalan dalam organisasi seperti yang diutarakan oleh Mendonca, (2001):

“Leaders are responsible for the organization moral climate that, in effect, reflects the moral development of the leader...” (p. 268)

dan yang dinyatakan oleh Aronson (2001):

“Ethical behavior on the part of the leader would appear to be a necessary condition for the establishment of an ethical organization...CEOs are obliged to set a moral example for organizational members.. .” (p. 245)

Menurut Brown et al. (2005), ciri-ciri pemimpin beretika adalah seorang yang berintegriti, berpegang kepada standard etika, memberi layanan yang adil kepada pekerja dan tidak mementingkan diri sendiri. Selain itu, Brown dan Trevino (2006) telah menjelaskan bahawa kepimpinan beretika terdiri daripada dua aspek utama iaitu individu bermoral dan pengurus bermoral. Aspek individu bermoral merujuk kepada personaliti pemimpin seperti ciri-ciri yang dilihat, tingkah laku dan proses membuat keputusan. Manakala aspek pengurus bermoral merujuk kepada usaha yang disengajakan oleh seseorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain (*role model*), membimbing tingkah laku etika pengikut seperti berkomunikasi mengenai standard etika dan mendisiplinkan pekerja yang menunjukkan tingkah laku yang tidak beretika. Justeru, gabungan aspek individu bermoral dan pengurus bermoral menjadikan gaya kepimpinan beretika dilihat berbeza dengan gaya kepimpinan-kepimpinan yang lain. Hal ini kerana pemimpin beretika di samping menjadi *role model* yang mempamerkan personaliti dan tingkah laku yang sesuai, turut menggunakan aspek ganjaran dan hukuman untuk merangsang tingkah laku yang beretika dalam kalangan pengikut (Brown et al, 2005; Trevino et al, 2003).

2.3.3 Teori-teori Kepimpinan Beretika

Terdapat dua teori utama yang digunakan untuk memahami pengaruh pemimpin beretika terhadap pengikut mereka iaitu Teori Pembelajaran Sosial (TPBS) dan Teori Pertukaran Sosial. (TPRS)

1. Teori Pembelajaran Sosial (TPBS)

Perspektif utama untuk memahami pengaruh kepimpinan beretika adalah melalui (TPBS) seperti yang diutarakan oleh Brown et al., (2005). Berasaskan TPBS, pengikut akan terikut-ikut untuk berkelakuan serupa dengan pemimpin mereka melalui aksi peniruan dan pembelajaran yang terhasil melalui pemerhatian (Bandura, 1986). Demonstrasi tingkah laku itu akan membawa kepada hasil akhir pembentukan peribadi yang positif (Bandura, 1977). Bagi pengikut, pemimpin adalah sumber penting dan model utama untuk dicontohi berdasarkan kuasa, peranan, status dan kejayaan mereka dalam organisasi yang mana pekerja akan belajar mengenai tingkah laku yang dijangkakan serta belajar melalui penggunaan sistem ganjaran dan hukuman (Brown et al., 2005). Dalam erti kata lain, kepimpinan beretika mengandungi kedua-dua elemen *role model* dan penggunaan ganjaran serta hukuman yang mempengaruhi tingkah laku pekerja (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, & Bombie, 2009).

2. Teori Pertukaran Sosial (TPRS)

Selain daripada pendekatan TPBS, kepimpinan beretika turut dilihat melalui pendekatan teori pertukaran sosial (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, & Bombie,

2009; Turner, Barling, Epitropaki, Butcher, & Milner, 2002). Pendekatan TPBS lebih bersifat pertukaran sosial yang mana tumpuan adalah lebih kepada norma pertimbangan untuk timbal balik (Cropanzano & Mitchell, 2005). TPRS digunakan sebagai asas dalam banyak kajian mengenai hubungan dalam organisasi dan tingkah laku di tempat kerja (Cropanano & Mitchell, 2005). Menurut Mayer et al. (2009), pengikut akan bersedia untuk membalas dengan baik apabila mereka dilayan dengan adil dan penuh keperihatinan oleh pemimpin-pemimpin mereka. TPRS juga melibatkan satu set interaksi yang kemudiannya membawa kepada beberapa elemen pematuhan. (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005; Gouldner, 1960). Proses pematuhan ini bergantung kepada norma timbal balik (Gouldner, 1960) yang mana pengikut membalas manfaat yang mereka telah terima pada masa lalu dengan faedah lain sebagai balasan dalam apa-apa cara yang boleh mewujudkan satu kitaran yang berterusan antara pemimpin dan pengikut (Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson, & Wayne, 2008).

Menurut Mayer et al. (2009) lagi, sokongan yang tinggi daripada pihak majikan akan mendorong pekerja untuk meningkatkan ketekunan dalam menjalankan tanggungjawab kerjanya serta berusaha untuk meningkatkan penyertaannya dalam mana-mana aktiviti. Tindak balas positif ini memberikan impak yang amat baik kepada organisasi namun jika pihak majikan kurang memberi sokongan dan perhatian kepada pekerja, maka ia akan mengurangkan penglibatan dan menjejaskan reputasi pekerja, seterusnya membawa impak negatif kepada organisasi (Mayer et al., 2009). TPRS juga memberi tumpuan kepada peranan pemimpin dalam memastikan pekerja berasa bertanggungjawab untuk melakukan sesuatu kerja

(Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002). Sebagai contoh, seseorang pemimpin yang menghargai sumbangan pekerja dan sentiasa mengambil peduli tentang kesejahteraan organisasi didapati mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi dan gelagat organisasi (Eisenberger et al., 1990). Hubungan positif ini wujud kerana para pekerja tahu bahawa mereka boleh bergantung kepada pemimpin sebegini yang melayan pekerja dengan cara yang adil dan sebaiknya (Brown & Treviño, 2006; Mayer et al., 2009). Ekoran itu, mereka lebih cenderung untuk membalas layanan tersebut dengan berkelakuan dengan cara yang memberi manfaat kepada seluruh kumpulan kerja dan mengawal diri dari tingkah laku yang akan memudaratkan penyelia, kumpulan kerja dan organisasi (Mayer et al., 2009).

Oleh itu, adalah penting untuk memahami sejauh mana TPBS dan TPRS relevan dengan kepimpinan beretika. Walaupun kepimpinan beretika diterjemahkan melalui berbeza pendekatan dua teori besar iaitu TPBS dan TPRS, namun pengkaji berpendapat adalah lebih baik sekiranya menggabungkan pendekatan kedua-dua teori tersebut untuk lebih mengukuhkan pemahaman berkaitan kepimpinan beretika. Hal ini kerana melalui TPBS manusia secara naluri akan belajar sesuatu melalui proses pemodelan yang terdapat padanya proses ganjaran dan hukuman (Bandura, 1986). Manakala dalam TPRS pula proses pembelajaran berlaku apabila pengikut berasa puas hati dengan tingkah laku pemimpin dan membalasnya melalui proses timbal balik (Blau, 1964) Dalam hal ini, proses timbal balik sememangnya akan berlaku secara normal sekiranya pengikut berpuas hati dan berterima kasih atas sesuatu perkara. Namun sebagai jaminan dan perjanjian bahawa proses timbal balik akan berlaku maka ia perlu disertai dengan proses ganjaran dan hukuman. Proses

ganjaran dan hukuman adalah penting bagi pengukuhan aspek tingkah laku pengikut dalam sesebuah organisasi. Ini kerana ia dapat mengikat pengikut dengan disiplin dan peraturan organisasi supaya tindakan mereka sentiasa selari dengan visi dan misi organisasi. Justeru, perkaitan antara TPBS dan TPRS dilihat adalah saling melengkapi dan penggabungan kedua-dua teori ini akan dapat memantap dan mengukuhkan lagi teori kepimpinan beretika.

2.3.4 Perbandingan Kepimpinan Beretika dengan Kepimpinan Lain

Penyelidikan mengenai kepimpinan beretika agak ketinggalan berbanding kajian kepimpinan lain (Ciulla, 1998). Namun dalam sedekad yang lalu, minat dalam mengkaji latar belakang, hasil dan proses kepimpinan beretika telah berkembang dengan mantap (Yukl et al., 2011). Berikutan perkembangan penyelidikan mengenai kepimpinan beretika, ia telah mula dilihat sebagai satu bentuk kepimpinan tersendiri, mempunyai ciri-ciri khusus dan berbeza dengan ciri-ciri kepimpinan lain seperti kepimpinan moral, kepimpinan *authentic*, kepimpinan *spiritual*, kepimpinan *servant*, kepimpinan transformasi dan kepimpinan Islam. Oleh itu, perbincangan mengenai aspek-aspek persamaan dan perbezaan antara kepimpinan beretika dengan kepimpinan-kepimpinan lain dapat memperjelaskan lagi maksud dan konsep kepimpinan beretika.

1. Kepimpinan Moral

Menurut Pijanowski (2007), kepimpinan moral menjadi satu topik yang semakin popular dalam bidang pentadbiran pendidikan. Kepimpinan moral dalam konteks sekolah bermaksud pemimpin sekolah memimpin dengan cara yang terbaik,

membantu guru membangun dan memperkasakan diri dalam aspek pengajaran dan kepimpinan (Greenfield, 2004). Starratt (1996) menyatakan bahawa sebahagian besar daripada tanggungjawab pemimpin bermoral adalah untuk membangunkan wawasan dan norma-norma yang menyokong konsep sekolah sebagai komuniti pembelajaran, membantu warga sekolah dan menjadikan sekolah sebagai komuniti bermoral. Sergiovanni (1992) membuat perumpamaan kepimpinan moral dengan merujuk kepada tiga kategori asas iaitu hati, kepala dan tangan yang saling berkait antara satu sama lain. Jantung mewakili apa yang seseorang percaya tentang nilai, kepala menandakan rangka pemikiran ke atas sesuatu tindakan yang bakal diambil dan tangan menunjukkan keputusan, tindakan dan tingkah laku (Sergiovanni, 1992).

Oleh itu, kepimpinan moral boleh disimpulkan sebagai bentuk kepimpinan yang lebih memberi tumpuan kepada ciri-ciri individu bermoral yang meliputi cara berfikir dan sikap seorang pemimpin, tingkah laku moralnya dan cara pemimpin tersebut membuat pertimbangan moral (Starratt, 1996). Manakala kepimpinan beretika adalah lebih luas konsepnya kerana ia berkait dengan ciri-ciri pengurus bermoral yang mampu menterjemahkan watak dan personalitinya kepada bentuk tingkah laku etika yang boleh dicontohi oleh pengikut di dalam organisasi yang dipimpin di samping penguatkuasaan sistem ganjaran dan hukuman (Trevino et al., 2000).

2. Kepimpinan Authentic

Kepimpinan *authentic* adalah satu bentuk kepimpinan yang turut mempunyai komponen etika (Avolio & Gardner, 2005; May, Chan, Hodges, & Avolio, 2003).

Walau bagaimanapun, sebahagian pengkaji yang lain tidak melihat etika sebagai komponen penting dalam kepimpinan *authentic* (Shamir & Eilam, 2005; Sparrowe, 2005). Kepimpinan *authentic* bermaksud berkelakuan sejajar dengan diri sebenar dan kenal diri (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; May et al., 2003; Sparrowe, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008a). Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans dan May (2004) mentakrifkan pemimpin *authentic* sebagai individu yang amat sedar tentang cara mereka berfikir dan berkelakuan dan mereka dilihat oleh orang lain sebagai sedar tentang nilai diri mereka sendiri dan nilai orang lain. Ini termasuklah dari perspektif etika, pengetahuan, kekuatan, sedar situasi konteks di mana tempat mereka beroperasi, yakin, berharap, optimis, berdaya tahan serta tinggi akhlak (Avolio et al., 2004).

Dari segi konsep asas, pemimpin *authentic* dilihat mempunyai persamaan dengan kepimpinan beretika (Luthans & Avolio, 2003). Kedua-dua pemimpin beretika dan pemimpin *authentic* memberi penekanan kepada kesan etika keputusan mereka, namun kepimpinan *authentic* lebih tertumpu kepada kesedaran diri pemimpin itu untuk kenal diri sendiri (Palanski & Yammarino, 2009) manakala pemimpin beretika pula menekankan pengurusan etika dan kesedaran tentang tindakan peribadi mereka akan mempengaruhi orang lain dalam organisasi (Brown et al., 2005). Selain itu, pemimpin beretika dilihat menggunakan bentuk kepimpinan transaksi iaitu menggunakan pendekatan disiplin dan ganjaran ke atas pengikut manakala pemimpin *authentic* pula tidak menggunakan pendekatan disiplin dan ganjaran (Brown et al, 2005; Walumbwa et al, 2008).

3. Kepimpinan Spiritual

Menurut Fry (2003), kepimpinan *spiritual* digambarkan sebagai nilai, sikap dan tingkah laku, mempunyai kelangsungan rohani, rasa terpenggil dan rasa keahlian dan perlu kepada motivasi intrinsik untuk diri sendiri dan juga orang lain. Kepimpinan *spiritual* memberi fokus kepada mewujudkan visi organisasi yang mana ahli mengalami rasa terpenggil bahawa kehidupan mereka bermakna dan mampu mencipta kelainan; mewujudkan budaya sosial organisasi yang berdasarkan cinta *altruistic* yang mana pemimpin dan pengikut mempunyai rasa ambil berat yang tulen, keperihatinan dan penghargaan untuk diri serta orang lain, sekali gus menghasilkan rasa keahlian dan merasa difahami dan dihargai (Fry, 2003). Menurut Huang dan Shih (2011), pemimpin *spiritual* mempunyai pengaruh yang positif kepada kehidupan sosial rakyat dan keluarga terdekat, seperti yang dibuktikan oleh banyak pemimpin agama seperti Dalai Lama dan Pope.

Konsep kepimpinan *spiritual* adalah lebih kepada penekanan motif rohani dalam membimbing tindakan tertentu berasaskan kepercayaan yang mana individu mentafsirkan dunia dan berinteraksi dengannya (Fry, 2003). Tujuan kerohanian pula adalah untuk meningkatkan kebijaksanaan dan menghapuskan idea-idea palsu dalam diri seseorang (Fry, 2003). Dalam konteks organisasi pula, kepimpinan *spiritual* lebih prihatin mengenai perkara-perkara sosial dan moral (Huang & Shih, 2011).

4. Kepimpinan *Servant*

Robert Greenleaf (1970) telah menggariskan falsafah kepimpinan yang unik berasaskan perkhidmatan. (*service*) Bagi Greenleaf (1970), kepimpinan *servant* bermula dengan perasaan semulajadi iaitu kita mahu berkhidmat dan keutamaan untuk berkhidmat melalui pilihan secara sedar ini mendorong kita untuk memimpin. Hasrat untuk memberi perkhidmatan akan membangkitkan pemimpin untuk memainkan peranan sebagai *servant* dalam hubungan mereka dengan pengikut dan dorongan perkhidmatan ini bukan untuk kepentingan diri sendiri, tetapi memberi keutamaan kepada keperluan orang lain (Greenleaf, 1977). Tujuan kepimpinan *servant* ialah untuk berkongsi kuasa, membangunkan komuniti dan memupuk kepercayaan dalam kepimpinan (Grieves, 2010). Motivasi utama kepimpinan *servant* ialah impian untuk memberi perkhidmatan yang efektif kepada pengikut bagi mencapai matlamat organisasi (Washington, Sutton, & Field, 2006).

Melalui perspektif kepimpinan *servant*, ciri utama yang menjadi tunggak kepada kepimpinan ini ialah untuk memberikan perkhidmatan yang terbaik untuk pengikut (Greenleaf, 1977). Walaupun wujud persamaan dengan kepimpinan beretika dari segi kesedaran untuk memimpin dengan membawa nilai-nilai murni serta menjamin aspek perkongsian kuasa, namun ciri perbezaan utama di sini ialah keutamaan kepimpinan *servant* untuk mengutamakan pengikut dalam segala bentuk perkhidmatan manakala kepimpinan beretika memberi penekanan kepada konsep *role model* yang baik di mana hasil akhirnya tingkah laku seorang pemimpin itu akan menjadi ikutan para pengikut melalui contoh positif yang dipamerkan olehnya (Brown et al., 2005).

5. Kepimpinan Transformasi

Pemimpin yang memberi inspirasi kepada pengikutnya, tidak memikirkan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan organisasi dianggap sebagai pemimpin transformasi (Bass, 1990b). Kepimpinan transformasi melibatkan perubahan nilai, kepercayaan dan sikap orang bawahan yang bersifat selari dengan pemimpin dan kehendak organisasi (Burns, 1978; Podsakoff, Mackenzie, Moorman, & Fetter, 1990). Kepimpinan transformasi bercirikan tingkah laku pemimpin yang memberi tumpuan kepada kepentingan kerja orang bawahan dan menggalakkan mereka untuk melibatkan diri dalam kerja-kerja melebihi tahap yang boleh diterima atau melepasi paras minimum (Judge & Piccolo, 2004; Piccolo & Colquitt, 2006).

Walaupun Avolio dan Bass (2004) mencadangkan kewujudan komponen etika dalam kepimpinan transformasi, namun mereka berpendapat bahawa peralihan dari setiap prestasi ke prestasi yang lain adalah lebih berdasarkan kepada dua strategi utama iaitu ganjaran dan sasaran prestasi. Justeru, transformasi perubahan yang terhasil akan lebih cemerlang kerana tahap motivasi yang tinggi dan hasil kerja yang berkualiti hebat telah dihasilkan oleh pekerja (Avolio & Bass, 2004). Walau bagaimanapun, peralihan dari satu prestasi ke prestasi yang lain dalam kepimpinan transformasi dilihat kadang-kadang bersifat etika dan kadang-kadang tidak beretika (Bass, 1985, 1990a). Perbezaan ketara yang dapat dilihat antara kepimpinan beretika dengan kepimpinan transformasi ialah pemimpin beretika lebih menekankan standard etika dan menguatkuasakan dengan sewajarnya (Brown et al., 2005).

6. Kepimpinan Islam

Bagi orang Islam, prinsip dan ajaran mereka adalah bersumberkan al-Quran dan Hadis. Al-Quran mengandungi wahyu Allah yang diturunkan kepada Nabi Muhammad (s.a.w) manakala Hadis mengandungi perkataan, tindakan dan pengakuan Nabi Muhammad (s.a.w). Kepimpinan Islam adalah berasaskan kepada dua mekanisme utama iaitu akauntabiliti terhadap Allah yang Maha Pencipta dan akauntabiliti terhadap manusia (Abbasi et al., 2010).

Kerja dalam Islam merupakan teras iman dan dianggap sebagai sebahagian dalam kehidupan (Ali & Al-Owaidan, 2008). Manakala tanggungjawab pemimpin, sifat adil, berpegang dengan nilai etika yang baik serta rangsangan ke atas sikap dan tingkah laku baik dibentuk melalui hubungan yang rapat dengan Allah serta menurut ajaran agama dengan sebaiknya (Nik Mutasim et al., 2006). Tingkah laku yang baik ini termasuklah usaha, dedikasi, kerjasama, tanggungjawab, hubungan sosial dan kreativiti (Nik Mutasim, Nordin, & Abdullah Sanusi, 2006).

Kepimpinan Islam melalui ajaran Al Quran menekankan konsep *role model* (*uswatun hasanah*) dengan menjadikan nabi Muhammad (s.a.w) contoh ikutan yang baik dan meletakkan keredhaan Allah sebagai matlamat utama dalam setiap perkara yang dilakukan (Al Quran Al Karim). Manakala dalam konteks kepimpinan beretika, konsep *role model* pemimpin adalah merujuk kepada konteks nilai dan budaya yang diterima pakai oleh sesuatu tempat dalam menentukan tingkah laku yang bersesuaian untuk diamalkan (Kanungo & Mendonca, 1998).

Secara keseluruhannya perbincangan mengenai kepimpinan beretika masih kurang diberi perhatian dan belum diterima pakai sepenuhnya sebagai satu teori kepimpinan yang mantap (Brown et al., 2005). Perbincangan secara mendalam mengenai kepimpinan beretika adalah perlu dan penting kerana kepimpinan-kepimpinan sebelum ini telah mentafsirkan elemen etika ke dalam konsep kepimpinan mereka melalui pendekatan yang berbeza. Oleh itu, adalah penting untuk membincangkan kepimpinan beretika secara lebih spesifik dan terperinci (Eisenbeiss, 2012).

2.3.5 Model Kepimpinan Beretika

Berdasarkan kajian-kajian lepas, terdapat sekurang-kurangnya dua model konseptual kepimpinan beretika iaitu model Starratt, (1991) serta model Kanungo dan Mendonca, (1998). Setiap model mencadangkan aspek-aspek tertentu yang menyokong prinsip asas kepimpinan beretika. Model yang diperkenalkan oleh Starratt (1991) memberi tumpuan kepada pembangunan etika dalam konteks sekolah yang terdiri daripada tiga tema asas yang perlu dipertimbangkan oleh pemimpin sekolah. Tiga tema asas tersebut iaitu *critique*, *justice* dan *caring* perlu digarap sebaik-baiknya oleh pemimpin semasa menstrukturkan semula sekolah dan semasa mempromosikan iklim etika sekolah. *Critique* merupakan aspek paling mencabar buat seorang pemimpin kerana mereka terpaksa menghadapi dua pertentangan antara *mindset* warga sekolah dan keperluan kepada sifat pentadbiran sekolah (Starratt, 1991). Jika pemimpin gagal menangani isu-isu etika yang berlaku, ia akan memberi impak negatif kepada kesejahteraan sekolah (Starratt, 1991). *Justice* menuntut pemimpin untuk melayan setiap warga sekolah dengan adil mengikut peraturan dan memastikan hak dan kebajikan pekerja tidak terabai. Manakala *caring*

seorang pemimpin terhadap guru-gurunya termasuklah memupuk hubungan yang baik seperti saling menghormati dan mempercayai, prihatin dengan pembangunan kerjaya guru dan komunikasi terbuka (Starratt, 1991).

Kanungo dan Mendonca (1998) membangunkan model kepimpinan beretika yang dimanifestasi melalui tiga dimensi: motif pemimpin; strategi pengaruh pemimpin; dan pembentukan watak pemimpin. Motif pemimpin bermaksud niat *altruistic* yang bertentangan dengan niat *egoistic* yang bermaksud tindakan pemimpin adalah didorong oleh kebimbangan untuk orang lain walaupun kadang-kadang terpaksa menanggung kos ke atas diri sendiri (Kanungo & Mendonca, 1998). Strategi pengaruh pemimpin pula berdasarkan dua pendekatan iaitu pendekatan transaksi dan pendekatan transformasi; pendekatan transaksi seperti menggunakan kuasa kedudukan, ganjaran dan hukuman bagi memastikan pengikut mereka melaksanakan tingkah laku yang dikehendaki dan menunjukkan komitmen dan kesetiaan yang diingini; pendekatan transformasi pula, pemimpin menggunakan strategi perkongsian kuasa untuk membawa perubahan kepercayaan dan nilai-nilai pengikut ke arah matlamat masa depan organisasi (Kanungo & Mendonca, 1998). Dimensi terakhir iaitu pembentukan watak pemimpin membawa maksud pemimpin mesti berusaha untuk menggabungkan prinsip moral ke dalam kepercayaan, nilai dan tingkah laku diri dan mereka juga harus mengakui bahawa transformasi diri harus bermula dengan diri sendiri (Kanungo & Mendonca, 1998).

Transformasi model konseptual kepimpinan beretika berlaku apabila Brown et al. (2005) mengkaji semula literatur, membangunkan konstruk dan memberikan definisi

husus untuk kepemimpinan beretika. Brown et al. (2005) juga merupakan pelopor kepada pembinaan instrumen yang mengukur kepemimpinan beretika secara lebih saintifik iaitu Instrumen *Ethical Leadership Scale* (ELS). ELS mengandungi 10 item dan mengukur kepemimpinan beretika dalam bentuk unidimensi. Unidimensi yang dimaksudkan oleh Brown et al. (2005) termasuklah keupayaan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain (*role model*) dengan mempamerkan tingkah laku beretika (seperti jujur, bertimbang rasa, layanan yang adil kepada pekerja), membimbing tingkah laku etika pengikut (seperti berkomunikasi mengenai standard etika) dan mendisiplinkan pekerja yang menunjukkan tingkah laku yang tidak beretika.

Model yang dibangunkan oleh Brown et al. (2005) adalah permulaan kepada kajian secara saintifik yang mana kepemimpinan beretika boleh dinilai secara lebih realistik berdasarkan instrumen yang telah dibina oleh Brown dan rakan-rakan (2005). Selanjutnya transformasi ini diteruskan apabila De Hoogh dan Den Hartog (2008) telah membuat penambahbaikan kepada model kepemimpinan beretika Brown dari aspek dimensi. De Hoogh dan Den Hartog telah membangunkan tiga dimensi khusus iaitu keadilan, perkongsian kuasa dan penjelasan peranan melalui kajian-kajian literatur.

Model kepemimpinan beretika seterusnya telah dibuat penambahbaikan oleh Kalshoven et al. (2011) yang mencadangkan tujuh dimensi kepemimpinan beretika iaitu berorientasikan manusia, keadilan, perkongsian kuasa, prihatin kepada kemampuan, bimbingan etika, penjelasan peranan dan integriti. Kalshoven et al. (2011) juga telah membangunkan pengukuran kepemimpinan beretika secara multidimensi. Instrumen

Ethical Leadership at Work (ELW) yang mengandungi 38 item telah dibangunkan dan faktor analisis telah dijalankan ke atas sampel pekerja di Belanda yang berjumlah 243 orang melalui teknik “snowball” dan sampel seterusnya 294 orang pekerja. Hasilnya ketujuh-tujuh dimensi menepati darjah *confirmatory factor analysis* (CFA) dan sesuai diletakkan sebagai dimensi kepimpinan beretika. Model Kalshoven et al. (2011) dibangunkan dengan berpandukan konstruk asal kepimpinan beretika yang telah dibina oleh Brown et al. (2005). Kalshoven et al. (2011) telah memasukkan tingkah laku berorientasikan manusia, integriti, bimbingan etika dan prihatin kepada kemampanan dalam dimensi kepimpinan beretika sebagai tambahan kepada tiga dimensi yang telah diperkenalkan oleh De Hoogh dan Den Hartog (2008) sebelum itu iaitu keadilan, perkongsian kuasa dan penjelasan peranan.

2.3.6 Dimensi Kepimpinan Beretika

Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan model kepimpinan beretika yang diperkenalkan oleh Kalshoven et al. (2011) yang mengandungi tujuh dimensi. Setiap dimensi dihuraikan seperti berikut:

1. Berorientasikan Manusia

Berorientasikan manusia bermaksud melayan orang lain dengan penuh bermaruah dan sentiasa menjaga kehormatan mereka (Eisenbeiss, 2012; Resick, Hanges, Dickson, & Mitchelson, 2006; Trevino et al., 2003). Ia boleh terserlah melalui pengiktirafan penuh seorang pemimpin terhadap hak orang lain, belas kasihan mereka dan juga kebimbangan yang luhur mengenai kesejahteraan orang lain (Eisenbeiss, 2012). Ikatan kukuh sesuatu hubungan akan berterusan apabila

pemimpin mampu memenuhi keperluan lain, khususnya keperluan untuk keselamatan dan perlindungan (Davidovitz, Mikulincer, Shaver, Izsak, & Popper, 2007). Pemimpin yang berorientasikan manusia adalah bukti mereka berminat seikhlasnya terhadap kesejahteraan orang bawahan (Gilstrap & Collins, 2012).

Justeru, apabila pemimpin ikhlas, mengambil peduli kebajikan pekerja dan menyelesaikan sebarang dilema dengan menghormati hak pengikut dan mengiktiraf mereka sebagai manusia, maka ia akan membangunkan kepercayaan dalam diri pengikut bahawa pemimpin tersebut dipercayai dan boleh dipercayai, benar-benar mengambil berat tentang kesejahteraan mereka dan tidak cuba untuk mengeksploitasi mereka atau mendiskriminasi mereka (Eisenbeiss, 2012).

2. Keadilan

Orientasi keadilan bermaksud berlaku adil dan konsisten dalam membuat sesuatu keputusan, amanah dan jujur serta tidak pilih kasih dan membezakan pengikut (De Hoogh & Den Hartog, 2008; Treviño et al., 2003; Yukl, 2006). Pemimpin beretika sudi mendengar suara pekerja dan mendisiplinkan pelanggaran piawaian etika (Peterson & Seligman, 2004). Persepsi pekerja terhadap keadilan pemimpin akan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen mereka serta mengurangkan niat berhenti (Schminke et al., 2005; Schwepker, 2001). Apabila komitmen pekerja mampu diraih dan diperoleh, ia akan membawa kepada sistem pelaksanaan yang lancar; dan matlamat untuk perubahan dapat diarahkan untuk berkhidmat kepada komuniti atau masyarakat secara keseluruhannya (Ali & Al-Owaidan, 2008).

Pemimpin yang adil mesti mengambil tanggungjawab untuk setiap tindakan mereka demi mengukuhkan kredibiliti organisasi (Brown et al., 2005; Judeh, 2011). Kegagalan untuk menangani isu-isu etika secara berkesan dan adil sering membawa kepada kegagalan organisasi dalam mencapai matlamat. Justeru, pemimpin yang adil perlu menangani setiap isu dengan sebaik-baiknya. Hal ini kerana apabila orang bawahan sudah tidak mempercayai pemimpin mereka, maka ketika itu pemimpin akan kehilangan kuasa mereka (Gilstrap & Collins, 2012).

3. Perkongsian Kuasa

Perkongsian kuasa bererti pemimpin beretika membenarkan orang bawahan bersuara dalam membuat keputusan, mahu mendengar idea dan menyokong perkongsian kuasa dalam pengurusan organisasi (Brown et al., 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2009b; Resick, Hanges, Dickson, & Mitchelson, 2006). Menurut Kanungo dan Mendonca (1998), pemimpin beretika melihat aspek perkongsian kuasa sebagai nadi utama kepada kuasa institusi yang diterjemahkan kepada tingkah laku melalui perasaan yang tertanam dalam jiwa pemimpin untuk berkhidmat, membantu dan menyokong pengikut dalam mencapai matlamat tugas-tugas mereka. Di samping itu, pemimpin yang didorong oleh kuasa institusi cenderung untuk mewujudkan iklim yang mana pengikut terpacu untuk mengulas dan mengkritik sebarang keputusan dan tindakan pemimpin (Kanungo & Mendonca, 1998). Menurut Gilstrap dan Collins (2012), antara faktor yang mendorong pengikut untuk mengaplikasi sistem perkongsian kuasa dan terlibat dalam kerja mereka secara intensif adalah kerana minat kepada corak kepimpinan orang atasan yang mampu menjadi *role model* kepada mereka. Ini kerana ia akan dapat meningkatkan keadilan autonomi ke atas

pekerja serta mampu mempengaruhi kecekapan organisasi dengan cara yang penuh bermakna (Zhu, May, & Avolio, 2004).

Pemimpin boleh menggalakkan pengikut untuk terlibat secara bersama ketika membuat sesuatu keputusan atau ketika menetapkan sesuatu matlamat organisasi seperti menyediakan platform maklum balas positif untuk penilaian pencapaian tugas pekerja dan sentiasa melahirkan keyakinan terhadap keupayaan pekerja (Conger & Kanungo, 1988). Dengan membenarkan pekerja bersuara dalam membuat keputusan organisasi, menggunakan ganjaran untuk menggalakkan tingkah laku beretika dan menyuntik nilai-nilai etika dalam aktiviti, pemimpin beretika mampu memperkayakan elemen autonomi dan menonjolkan kepentingan kerja itu sendiri (Piccolo, Greenbaum, Den Hartog, & Folger, 2010). Justeru, guru-guru contohnya akan lebih bermotivasi dalam tugas-tugas dan mampu meningkatkan kreativiti pengajaran yang pelbagai, menarik dan bermakna kerana mereka lebih bersemangat dan bersungguh-sungguh berbanding guru-guru lain dan mereka juga tidak mudah kecewa, putus asa atau rasa terhalang dalam setiap kerja yang dilakukan (Eyal & Roth, 2011).

4. Prihatin Kepada Kemampanan

Prihatin kepada kemampanan merujuk kepada pandangan jangka panjang pemimpin terhadap kejayaan dan kebimbangan mereka berkaitan kebajikan *stakeholder*, masyarakat dan alam sekitar (Donaldson & Preston, 1995; Eisenbeiss, 2012). Prihatin kepada kemampanan turut dirujuk sebagai tanggungjawab sosial korporat (Waldman et al., 2006). Ferdig (2007) menyatakan bahawa pemimpin yang prihatin

kepada kemampanan sentiasa memikirkan keutamaan orang lain dan bukan hanya memikirkan kepentingan diri mereka semata-mata. Malah mereka juga sentiasa melakukan refleksi kesan sesuatu keputusan terhadap masyarakat dan alam sekitar dan memikirkan pertimbangan kepentingan untuk keperluan generasi akan datang (De Hoogh & Den Hartog, 2008; Ferdig, 2007; Kalshoven et al., 2011). Dalam bidang pendidikan, seorang pemimpin perlu mempunyai daya ketahanan yang berterusan semasa mengurus organisasi (Hargreaves dan Fink, 2004). Mereka juga perlu lebih sensitif kepada kewajipan moral mereka terhadap masyarakat yang lebih besar merangkumi semua kepentingan *stakeholder*, para pekerja, pihak pembekal, kerajaan, komuniti setempat dan lain-lain (Kanungo & Mendonca, 1998).

De Hoogh dan Den Hartog (2008) telah meneroka kesan kepimpinan beretika pengarah urusan syarikat-syarikat di Belanda ke atas pekerja dan mendapati pemimpin beretika lebih mengutamakan tanggungjawabnya terhadap kepentingan ramai berbanding kepentingan dirinya sendiri dan berusaha untuk mengelak daripada perlakuan zalim terhadap orang lain. Walau bagaimanapun, dengan semua penipuan dan kontroversi yang masih berlaku hari ini membuktikan bahawa kepentingan diri sebenarnya kekal menjadi keutamaan dan halangan kepada pemimpin dan mereka masih gagal membebaskan diri daripada belenggu tersebut (Abbasi et al., 2010). Pemimpin organisasi juga masih berhadapan dengan halangan kekurangan pengetahuan dan pengalaman menggunakan inisiatif tanggungjawab sosial yang sesuai dan kurang mahir tentang penggunaan alat yang sepatutnya untuk melaksanakan program dan tanggungjawab sosial korporat ini (Loi Kheng Min, 2010).

5. Bimbingan Etika

Kod etika merupakan satu peringatan penting ke atas setiap pekerja dalam sesebuah organisasi yang mana ia berfungsi untuk mengenal pasti sama ada ahli organisasi terlibat dalam amalan etika atau sebaliknya (Kanungo & Mendonca, 1998). Penguatkuasaan kod etika organisasi yang mengandungi prinsip-prinsip etika perlu kerana ia dapat mengawal keputusan dan tingkah laku seseorang pemimpin dalam usahanya memenuhi misi meningkatkan iklim etika organisasi (Kanungo & Mendonca, 1998). Bagi tujuan ini, pemimpin mesti membangunkan moral dirinya sebagai seorang yang beretika dan juga membantu dalam membangunkan etika pengikut dari tiga aspek etika organisasi iaitu pembangunan diri pemimpin sebagai individu yang bermoral; pembangunan persekitaran organisasi yang bermoral dan promosi serta galakan aktiviti yang boleh memantapkan etika dan moral pekerja (Kanungo & Mendonca, 1998; Trevino & Brown, 2004). Sergiovanni (1992) menyatakan bahawa sekolah yang benar-benar berkesan adalah sekolah yang warganya berkomunikasi dan berkongsi dengan jelas mengenai nilai-nilai teras sekolah dan menyediakan standard tentang sesuatu tindakan yang akan diadili secara terancang. Maka dengan adanya panduan etika tingkah laku, sekurang-kurangnya dapat membantu dalam pembentukan personaliti seorang pemimpin yang beretika serta boleh menjadi contoh teladan kepada pekerja (Alzola, 2007; Trevino, 1986).

Oleh itu, pemimpin organisasi perlulah menetapkan peraturan, piawaian dan kod tatalaku yang menyediakan garis panduan bagi perlakuan beretika pekerja (Beu & Buckley, 2001) sebagai usaha meningkatkan amalan tadbir urus yang beretika (Mayer et al., 2009). Pemimpin beretika juga perlu memberi galakan tentang tatacara

beretika kepada para pekerja seperti menyatakan harapan terhadap jangkaan amalan etika dalam organisasi, sentiasa memberi penekanan kepada pematuhan dasar dan amalan melalui penggunaan sistem ganjaran dan hukuman serta menzahirkan penegasan kepada ahli organisasi ketika menangani sesuatu isu yang berkaitan etika (Brown & Treviño, 2006; Koh & Boo, 2004; Trevino et al., 2003; Wimbush & Shepard, 1994). Pemimpin beretika juga seharusnya membimbing pengikut dalam menetapkan keutamaan kerja dan ketika mereka menghadapi dilema etika (Brown et al. 2005).

6. Penjelasan Peranan

Pemimpin beretika menjelaskan tanggungjawab, harapan, dan matlamat prestasi secara telus supaya orang bawahan tahu apa yang diharapkan daripada mereka dan mampu memahami falsafah di sebaliknya (De Hoogh & Den Hartog, 2008). Pemimpin beretika perlu melibatkan diri dalam komunikasi terbuka (Brown et al., 2005) untuk mengelakkan berlakunya konflik peranan dalam kalangan pekerja (Ahmad, 2011). Di samping itu, semasa pemimpin beretika memperkenalkan sesuatu perubahan atau penambahbaikan, penetapan jadual kerja atau sasaran kerja yang betul serta penjelasan matlamat organisasi adalah amat penting dilaksanakan (Ali & Al-Owaidan, 2008). Kejelasan sesuatu sistem sememangnya mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja (Kelly, Ang, Chong, & Hu, 2008; Koustelios, Theodorakis, & Goulmaris, 2004). Ironinya apabila kepuasan dapat dipenuhi, secara timbal baliknya pekerja akan memberikan sepenuh komitmen dan tumpuan terhadap kemajuan organisasi.

Jika pemimpin lemah dalam berkomunikasi dan tidak mampu mentransformasikan setiap wawasan organisasi dalam bentuk konkrit seperti penetapan dasar, program dan prosedur, maka setinggi mana pun wawasan yang tertera di atas kertas, ianya tetap akan gagal mencapai sasaran (Starratt, 1995). Justeru, seorang pemimpin perlu ikhlas dan jujur dalam memberi penerangan tentang sesuatu wawasan dan harapan organisasi agar ia dapat menampakkan isyarat hasrat pemimpin untuk berbuat baik dan bertindak demi kepentingan orang bawahan mereka yang memerlukan maklumat di atas setiap perkara yang berlaku dalam organisasi (Gilstrap dan Collins, 2012).

7. Integriti

Integriti bermaksud setiap perkataan atau perjanjian yang dibuat oleh pemimpin adalah selari dengan tindakan yang diambil (Dineen, Brian, Lewicki, & Tomlinson, 2006; Palanski & Yammarino, 2007, 2009). Kolthoff et al. (2010) mendefinisikan integriti sebagai kualiti atau ciri-ciri tingkah laku individu yang bertindak selaras dengan nilai-nilai moral, piawaian dan peraturan yang diterima oleh ahli-ahli organisasi dan masyarakat. Pemimpin yang menunaikan janji dan bersifat konsisten adalah boleh dipercayai atau diyakini kerana mereka bertindak atau berkelakuan seperti yang diharapkan (Craig & Custafson, 1998; Simons, 2002; Yukl, 2006)Yukl (2006). Tindakan yang diambil oleh pemimpin berintegriti adalah berdasarkan nilai-nilai integriti yang telah sebatikan dalam diri mereka (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Mayer & Gavin, 2005). Pemimpin berintegriti akan menjadikan organisasi satu struktur yang berjiwa, mampu memberi inspirasi dan keyakinan serta

berupaya membimbing orang bawahan ke arah mencapai kecemerlangan organisasi (Ali & Al-Owaidan, 2008; Kanungo & Mendonca, 1998).

Organisasi yang berintegriti tinggi dan mempunyai keseimbangan yang baik antara nilai dan realiti, akan lebih bersifat kejeleketan, lebih terbuka kepada penerimaan perbezaan pendapat (Mintrop, 2012) dan akan mendorong kepada peningkatan kepuasan kerja pekerja (Vitell dan Davis, 1990). Sebaliknya, pemimpin yang keliru integritinya seperti terlibat dengan penipuan akan mempengaruhi secara negatif komitmen pekerja (Griffith, Connelly & Thiel, 2011). Pekerja-pekerja akan cenderung memikirkan diri mereka sebagai mangsa keadaan, akan ragu-ragu dan kehilangan semangat untuk bekerja (Craig & Gustafson, 1998; Kanungo & Mendonca, 1998).

2.3.7 Ciri-ciri Tingkah Laku Pemimpin Beretika

Pemimpin beretika berpotensi untuk mempengaruhi persekitarannya melalui empat ciri tingkah laku berikut (Grojean, Resick, Dickson, & Smith, 2004; Rowland, 2008):

1) *Role model*: Iaitu sifat *altruistic* mereka dalam tingkah laku yang ditunjukkan melalui kejujuran, layanan yang adil kepada orang lain dan tingkah laku bertimbang rasa (Brown et al. 2005). Seorang pemimpin beretika akan menjadi hebat apabila mereka mampu berpegang dengan dua prinsip berikut iaitu menjadi individu yang bermoral dan sebagai seorang pengurus yang bermoral. Jika tidak, mereka akan dilihat sebagai seorang pemimpin yang hipokrit (Trevino et al., 2003; Trevino, Hartman, & Brown, 2000). Namun begitu, pemimpin beretika juga tidak terlepas

dari melakukan kesilapan atau kesalahan yang mungkin disebabkan ketidakpastian, salah faham atau kurang bimbingan dalam membuat keputusan (Pierce & Henry, 2000).

2) Bertanggungjawab terhadap iklim etika organisasi: Ia mencerminkan pembangunan etika pemimpin tersebut serta pengikutnya (Kanungo & Mendonca, 1998). Perkembangan nilai-nilai etika pemimpin adalah hasil pembentukan watak dan karakter peribadinya yang dapat dilihat melalui pengamalan nilai-nilai tersebut dalam kehidupan peribadinya atau ketika berhadapan dengan masyarakat (Kanungo & Mendonca, 1998). Justeru dalam hal ini, Meyer et al. (2002) telah menegaskan bahawa pemimpin organisasi yang inginkan pekerjaanya komited mesti berani menunjukkan komitmen mereka dahulu dengan menyediakan persekitaran kerja dan iklim etika yang positif bagi menyokong warga organisasi. Sebagai contoh, iklim etika yang positif hanya akan wujud apabila pemimpin mampu memberikan perkhidmatan yang berkualiti dan lengkap serta menggalakkan budaya autonomi dalam kalangan pekerja (Goldman & Tabak, 2010). Selain itu, oleh kerana amalan etika berbeza mengikut iklim etika yang didasari budaya setempat, maka setiap pemimpin dalam organisasi perlu mengambil langkah-langkah yang sesuai dengan budaya organisasi masing-masing semasa membentuk iklim etika demi memastikan keberkesanan organisasi sentiasa berada tahap tertinggi (Koh & Boo, 2004; Kolthoff et al., 2010).

3) Melaksanakan tanggungjawab sosial:. Contohnya membentuk komuniti pembelajaran organisasi yang efektif (Glanz, 2006; Strike, 2007) dan juga sentiasa

memberi ruang dan peluang kepada pekerja meningkatkan potensi dan kualiti diri mereka agar dapat mengembangkan bakat dan keupayaan masing-masing (Ubben, Hughes & Norris, 2007). Kesedaran untuk melaksanakan tanggungjawab sosial tidak akan lahir dengan mudah dalam diri seseorang jika mereka tidak mempunyai keinginan untuk membantu memenuhi kehendak orang lain (Kanungo & Mendonca, 1998). Pemimpin beretika sentiasa berhadapan dengan dilema antara memberi keutamaan kepada perkara lain dan juga ketamakan memanipulasi demi keutamaan dan kepentingan diri sendiri (Kanungo, 2001). Justeru, seorang pemimpin beretika perlu dipandu oleh satu sistem kepercayaan yang kukuh dan mampu membuat sesuatu keputusan yang sesuai, jauh mengatasi kepentingan diri sendiri demi memberi faedah kepada pengikut, organisasi dan masyarakat (De Hoogh & Den Hartog, 2009; Erwin, 2011; Kanungo, 2001).

4) Penggunaan sistem ganjaran dan hukuman: Pekerja akan belajar dari semasa ke semasa bahawa tingkah laku positif dinilai dan diberi ganjaran, dan tingkah laku yang tidak beretika akan dihukum. Pekerja juga akan lebih cenderung untuk melibatkan diri dalam tingkah laku positif serta mengelak diri daripada tingkah laku negatif (Brown et al., 2005; Treviño et al., 2000). Justeru, pemimpin beretika bertanggungjawab melaksanakan standard etika yang mematuhi piawaian ditetapkan untuk mendorong pekerja-pekerja terus setia dan tidak berniat untuk meninggalkan kerjaya atau melakukan perkara yang menyimpang di tempat kerja (Shapira-Lishchinsky & Rosenblatt, 2009).

2.3.8 Impak Tingkah Laku Pemimpin Beretika

Kajian mengenai impak tingkah laku kepimpinan telah dijalankan sebelum ini dalam beberapa bidang kepimpinan seperti kepimpinan transformasi, kepimpinan transaksi dan kepimpinan *authentic* (Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009; Howell & Avolio, 1993; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Podsakoff et al., 1990). Kajian-kajian sebelum ini juga menunjukkan bahawa faktor etika memberi impak kepada kepuasan kerja, komitmen kerja, keadilan prosedur, tingkah laku *adaptif* dan niat pusing ganti (Dubinsky & Levy, 1989; Herrbach & Mignonac, 2007; Koh & Boo, 2004; Schwepker, 2001; Weeks, Loe, Chonko, & Wakefield, 2004; White & Lean, 2008). Yousef (2000; 2001) yang menjalankan kajian ke atas 425 pekerja Islam di beberapa organisasi di Emiriah Arab Bersatu mendapati hubungan signifikan yang kuat antara pematuhan standard etika dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kajian oleh Nik Mutasim et al. (2006) turut menunjukkan terdapatnya hubungan positif antara pematuhan standard etika dengan komitmen organisasi dalam kalangan 227 pekerja di sebuah bank tempatan di Malaysia. Antara dimensi yang menyumbang kepada komitmen organisasi termasuklah usaha, dedikasi, kerjasama, tanggungjawab, hubungan sosial dan kreativiti (Nik Mutasim et al., 2006). Di Kuwait, Ali dan Al Kazemi (2007) yang mengkaji hubungan antara pematuhan standard etika dengan kesetiaan mendapati hubungan signifikan yang kuat antara kedua-duanya. Norshidah et al. (2010) pula mendapati pematuhan standard etika dalam penggunaan komputer menyumbang kepada peningkatan kepuasan kerja dan komitmen warga universiti.

Walau bagaimanapun, kajian berkaitan impak tingkah laku dalam bidang kepimpinan beretika masih lagi sedikit dan memerlukan pengkajian yang berterusan (Erwin, 2011). Sebahagian penyelidik telah menjalankan kajian dan mendapati pemimpin yang konsisten dalam membangunkan etika dan tindakannya berupaya untuk mewujudkan iklim etika organisasi yang lebih baik dan dapat meningkatkan tahap kepuasan kerja serta komitmen organisasi (Erben & Güneşer, 2008; Koh & Boo, 2004; Neubert et al., 2009; Schminke et al., 2005). Selain itu, pemimpin yang sentiasa mewujudkan iklim etika organisasi seperti menguatkuasakan pematuhan terhadap kod etika sejagat dan kod etika setempat juga dilihat mampu mengawal daripada peningkatan tingkah laku menyimpang di tempat kerja (Peterson, 2002). Satu kajian perbandingan telah dijalankan oleh Kolthoff, Erakovich dan Lasthuizen (2010) dan mereka telah mendapati pemimpin organisasi di Amerika Syarikat berada di tahap terbaik, diikuti oleh Serbia, Belanda dan Montenegro dalam pengamalan etika. Bukti kajian ini menunjukkan bahawa kepimpinan beretika mampu memberi impak sama yang positif atau negatif terhadap iklim organisasi malah melangkaui iklim negara. Justeru, kepentingan undang-undang dan peraturan yang menyokong kelakuan beretika tidak boleh dipandang ringan oleh pemimpin organisasi malah mereka perlu menguatkuasakannya dari semasa ke semasa.

2.3.9 Kajian Lepas Berkaitan Kepimpinan Beretika

1. Kepimpinan Beretika di Organisasi Lain

Para penyelidik telah mula mempertimbangkan kepimpinan beretika sebagai satu set tingkah laku atau gaya kepimpinan yang berasingan dan berdiri sendiri, bukan hanya tertumpu pada komponen etika dalam gaya kepimpinan yang lain (Brown et

al., 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Kalshoven et al., 2011; Kanungo, 2001). Kajian khusus mengenai pengaruh kepimpinan beretika ke atas pengikut dan organisasi juga mula mendapat perhatian para penyelidik. Contohnya kajian yang dijalankan oleh Brown et al. (2005) ke atas pelajar perniagaan dan pengurus-pengurus syarikat di Amerika Syarikat telah mengenal pasti wujudnya hubungan yang signifikan antara kepimpinan beretika dengan kepuasan kerja. Manakala Huang, You dan Tsai (2012) yang menjalankan kajian ke atas jururawat di Taiwan pula mendapati sikap prihatin majikan, penguatkuasaan peraturan dan undang-undang etika mempunyai pengaruh positif yang signifikan kepada gelagat organisasi. Avey, Palanski dan Walumbwa (2010) dalam kajian mereka pula mendapati kepimpinan beretika mempunyai hubungan negatif yang signifikan dengan tingkah laku menyimpang di tempat kerja. Dapatan kajian oleh Huang et al. (2012) dan Avey et al. (2010) menyokong kajian Brown et al. (2005) yang menjelaskan tentang kepentingan kepimpinan beretika dalam sesebuah organisasi. Malah kepimpinan beretika turut mempunyai pengaruh besar terhadap kecemerlangan atau kejatuhan sesebuah organisasi.

Selanjutnya kajian oleh Ponnu dan Tennakoon (2009) ke atas 172 pengurus tahap pertengahan dalam sektor korporat di Malaysia telah mengenal pasti impak tingkah laku kepimpinan beretika ke atas pencapaian pekerja di syarikat. Kajian mereka mendapati tingkah laku kepimpinan beretika mempunyai kesan positif ke atas komitmen kerja dan kepercayaan pekerja terhadap pemimpin. Keputusan kajian Johnson et al. (2012) ke atas 181 pekerja di Northwestern Amerika Syarikat pula mendapati para pekerja mampu mencapai kepuasan kerja yang lebih tinggi dan

akan menganggap organisasi mereka lebih berkesan dan efektif jika tahap kepercayaan pekerja dan keyakinan mereka berkaitan tingkah laku pemimpin beretika (seperti berwibawa, terbuka, prihatin terhadap pekerja dan boleh dipercayai) adalah tinggi. Seterusnya, kajian oleh Neubert et al., (2009) mendapati apabila keyakinan pengikut berada pada tahap tinggi, ia akan mendorong peningkatan tahap kepuasan kerja dan komitmen mereka terhadap organisasi. Selanjutnya, kajian oleh Kalshoven et al. (2011) mendapati tahap kepercayaan dan keyakinan pekerja terhadap pemimpin beretika adalah tinggi jika disuruh melakukan sesuatu tindakan atau ketika menerima sesuatu arahan. Dalam hal ini, jelas menunjukkan bahawa kepercayaan dan keyakinan pekerja terhadap organisasi akan terbina secara kukuh (melalui pemerhatian dan penilaian mereka) terhadap tingkah laku pemimpin yang menjadi *role model* dalam organisasi. Sekiranya pemimpin beretika telah mendapat kepercayaan daripada pekerja maka secara tidak langsung ia akan turut meningkatkan kepuasan kerja pekerja dan komitmen berorganisasi mereka.

Walau bagaimanapun, peningkatan tahap kepuasan kerja dan komitmen pekerja kadang-kadang tidak bergantung secara langsung kepada pengaruh pemimpin beretika semata-mata malah berkemungkinan terdapat faktor lain yang menjadi pengantara dalam hal ini. Contohnya Piccolo et al. (2010) dalam kajiannya ke atas 281 orang pelajar jurusan perniagaan di salah sebuah universiti terbesar di Amerika Syarikat mendapati faktor penetapan tugas yang baik dan sistematik menjadi pengantara kepada hubungan di antara kepimpinan beretika dengan prestasi kerja pekerja. Hal ini menggambarkan bahawa prestasi pekerja akan lebih meningkat melalui pengantara penetapan tugas yang baik serta sistematik dan bukannya

melalui pengaruh secara langsung pemimpin beretika. Dalam kajian Abdullah (2000) ke atas bank- bank di Kedah dan Perlis pula mendapati kepimpinan beretika hanya menerangkan varians tingkah laku etika pekerja sebanyak 0.02% sahaja dan terdapat aspek-aspek lain yang lebih dominan sebagai faktor pengaruh kajian. Di samping itu, aspek kepercayaan dan amalan agama juga dilihat mempengaruhi tingkah laku seseorang (Johnson, 2009; Kanungo & Mendonca, 1998; Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008). Sebagai contoh, alumni universiti di Amerika Syarikat yang mempercayai dan mematuhi peraturan moral sejagat didapati mempamerkan niat yang rendah untuk melakukan perbuatan yang tidak beretika (Peterson, 2004). Begitu juga kajian Rusnah (2009) di Universiti Malaya mendapati majoriti pelajar universiti dari aliran pendidikan agama yang kuat pegangan agamanya menyatakan perasaan kurang bertoleransi sekiranya berhadapan dengan tingkah laku tidak beretika. Dapatan-dapatan kajian di atas menunjukkan pengaruh kepimpinan beretika ke atas tingkah laku pengikut. Selain itu, berkemungkinan juga terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi ke atas tingkah laku pengikut. Justeru, kajian lebih mendalam tentang pengaruh kepimpinan beretika berupaya mengembangkan lagi idea dapatan-dapatan kajian sebelum ini khususnya dalam konteks negara Malaysia.

2. Kepimpinan Beretika di Sekolah

Kajian literatur mendedahkan bahawa penyelidikan semasa mengenai kepimpinan beretika lebih berfokus kepada perspektif teori Barat dan tertumpu kepada sektor kewangan (Eisenbeiss, 2012). Para cendekiawan yang melakukan penyelidikan mengenai kepimpinan beretika bergantung sepenuhnya kepada persepsi pengurus

Amerika Syarikat dan Belanda dan pekerja firma-firma sektor swasta dalam membangunkan pemahaman mereka mengenai kepimpinan beretika (Kalshoven et al., 2011; Trevino, Brown, & Hartman, 2003). Ciulla (2005) sebelumnya telah mencadangkan supaya kajian-kajian mengenai kepimpinan dan etika diperbanyak dan dipertingkatkan dari semasa ke semasa.

Kajian mengenai kepimpinan beretika kemudiannya dilihat telah mula dilanjutkan hingga ke peringkat di sekolah dan tidak terhad lagi kepada sektor kewangan semata-mata. Di Amerika Syarikat, kajian oleh Bowers (2009) ke atas 209 orang guru sekolah di Ohio mendapati persepsi guru terhadap kepimpinan beretika mempunyai pengaruh yang kuat ke atas komitmen guru di sekolah. Bowers telah menggunakan instrumen *Ethical Leadership Scale* (ELS) yang dibangunkan oleh Brown et al. (2005) untuk mengukur kepimpinan beretika di sekolah. Walau bagaimanapun, penggunaan instrumen ELS oleh Bowers (2009) mengandungi sedikit kelemahan. Kelemahannya ELS ini ialah ia mengukur kepimpinan beretika dalam bentuk unidimensi yang mana keputusan yang terhasil hanya memberi gambaran umum tentang kepimpinan beretika dan bukannya menjelaskan setiap aspek atau dimensi kepimpinan beretika secara mendalam.

Chambers (2011) dalam kajiannya ke atas 650 orang guru sekolah menengah di Tennessee Amerika Syarikat mendapati persepsi guru terhadap integriti pengetua mempunyai perkaitan dengan kecemerlangan sekolah. Pendekatan yang diambil oleh Chambers ialah dengan menggunakan instrumen *Perceived Leadership Integrity Scale* (PLIS) yang dibangunkan oleh Craig dan Gustafson (1998) untuk mengukur

integriti pengetua. PLIS merupakan satu instrumen yang telah mantap dan telah digunakan oleh ramai pengkaji (Chambers, 2011). Namun instrumen ini ada kelemahannya kerana kebanyakan daripada soalan-soalannya menggunakan pernyataan negatif yang perlu dikodkan semula (*recode*) untuk menilai pemimpin beretika. Hal ini bermaksud jika responden membuat penafian tentang pernyataan negatif, ia seolah-olah menggambarkan kesahihan seseorang pemimpin itu beretika sedangkan pelbagai tafsiran boleh berlaku di sebalik penafian tersebut.

Dempster, Freakley dan Parry (1998, 2000) telah menjalankan kajian di Queensland, Australia dengan fokus kajian mereka tentang persepsi pengetua sekolah terhadap iklim etika. Kajian telah dijalankan secara *mix method* dengan membuat temuramah ke atas 25 orang pengetua dan soal selidik ke atas 552 responden menggunakan instrumen yang dibangunkan oleh mereka sendiri dan juga berdasarkan jawapan temuramah. Lapan puluh satu peratus (81%) daripada responden dalam kajian ini menyatakan bahawa keperluan kepada proses membuat keputusan yang beretika di sekolah-sekolah semakin kompleks dengan peningkatan keperluan sebanyak 14% setiap hari, 30% setiap minggu dan 25% setiap bulan. Dempster dan rakan-rakan mendapati isu-isu utama yang meletakkan pengetua dalam dilema setiap kali untuk membuat sesuatu keputusan ialah isu berkaitan guru dengan nilai peratus sebanyak 35.98%. 72.88% daripada isu staf ini meliputi isu pertukaran guru, pemilihan guru, kelulusan bercuti dan penggantian guru yang berprestasi rendah. Dari segi isu kewangan pula, 54.55% adalah melibatkan dilema pengetua untuk menyalurkan peruntukan kewangan kepada panitia di sekolah mengikut keutamaan dan standard etika yang sewajarnya. Isu komunikasi dengan masyarakat setempat menunjukkan

peratus yang amat tinggi iaitu sebanyak 93.75%. Peraturan yang tinggi ini menggambarkan kelemahan pemimpin beretika dalam memimpin sekolah terutamanya dalam aspek hubungan dengan *stake holder*. Walau bagaimanapun, skop kajian oleh Dempster dan rakan-rakan masih terhad kepada kajian iklim etika dan tidak menyentuh kepimpinan beretika dalam aspek yang lebih multidimensi. Justeru, ia membuka ruang kepada pengkajian yang lebih mendalam untuk dijalankan.

Langlois dan Lapointe (2007) telah menjalankan kajian secara kualitatif di tujuh buah daerah di Kanada secara temuramah terbuka ke atas 47 orang pengetua. Mereka telah mengenal pasti tiga tema kepimpinan beretika yang diamalkan oleh pengetua iaitu *critique*, *justice* dan *caring*. Mereka mendapati pengetua yang baru dilantik lebih cenderung kepada gaya kepimpinan yang *justice*. Manakala pengetua yang *senior* pula mampu menggarap ketiga-tiga elemen iaitu *critique*, *justice* dan *caring* dengan sebaiknya. Walau bagaimanapun, kajian Langlois dan Lapointe (2007) lebih memberi tumpuan kepada kajian kualitatif yang berdasarkan temubual semata-mata serta melibatkan responden yang agak terhad. Kajian lanjutan adalah dicadangkan untuk melihat kepimpinan beretika dari aspek kajian kuantitatif yang melibatkan lebih ramai responden dan meneroka lebih luas supaya mendapat gambaran secara lebih mendalam mengenai kepimpinan beretika.

Di Turki, Karakose (2007) telah menjalankan kajian kuantitatif tentang persepsi guru terhadap kepimpinan beretika pengetua mereka. Karakose menggunakan soal selidik *Ethical Leadership Scale* yang dibangunkan oleh Yilmaz (2006) dan mengandungi

empat dimensi iaitu komunikasi beretika, iklim etika, membuat keputusan secara beretika dan tingkah laku beretika. Karasoke mendapati persepsi guru adalah positif terhadap kepimpinan beretika pengetua dari sudut komunikasi beretika, iklim etika dan membuat keputusan secara beretika. Namun begitu, persepsi guru wanita terhadap dimensi tingkah laku beretika pengetua dilihat kurang memadai berbanding persepsi guru lelaki. Faktor latar belakang pendidikan didapati signifikan dengan kepimpinan beretika manakala pengalaman perkhidmatan guru didapati tidak signifikan dengan kepimpinan beretika. Walau bagaimanapun, kajian Karakose ini lebih tertumpu kepada menilai pemimpin beretika dari aspek demografi sahaja. Justeru, kajian berkaitan aspek lain seperti pengaruh pemimpin beretika juga perlu dijalankan bagi mendapatkan gambaran dan dapatan kajian yang lebih meluas dan mendalam.

Penyelidikan berkaitan kepimpinan beretika di sekolah dalam konteks negara Malaysia masih lagi kurang dijalankan (Muhammad Faizal et al., 2009). Teng Lung Kiu dan Zaidatol Akmaliah (2000) sebelumnya telah menjalankan kajian untuk melihat persepsi pendidik sekolah mengenai kepimpinan beretika dalam teknologi pengajaran. Dua buah sekolah telah dipilih dalam kajian ini. Salah satu sekolah adalah sekolah bestari dan satu lagi adalah sekolah menengah biasa. Dapatan kajian mereka menunjukkan kepimpinan beretika dalam aspek teknologi pengajaran hanya berada pada tahap sederhana memuaskan sahaja dan belum mencapai tahap yang memuaskan. Ini bermaksud pengetua sekolah belum bersedia sepenuhnya sebagai pemimpin beretika dalam aspek teknologi pengajaran. Walau bagaimanapun, kajian oleh Teng Lung Kiu dan Zaidatol Akmaliah ini hanya meneliti kepada kesediaan

pengetua ke arah tanggungjawab etiknya sebagai seorang pemimpin teknologi pengajaran disekolah dan bukan menyentuh secara khusus gaya kepimpinan beretika pengetua di sekolah. Selanjutnya kajian oleh Tengku Ahmad Badrul Shah dan Nik Azida, (2010) tentang kepimpinan beretika telah dijalankan namun ia berlaku di peringkat Politeknik. Fokus kajian mereka juga hanya berkait tentang pengaruh kepimpinan beretika terhadap penglibatan kerja pensyarah. Justeru, kajian berterusan mengenai kepimpinan beretika terutamanya di peringkat sekolah adalah perlu dilaksanakan untuk mengenalpasti pengaruh pemimpin beretika terhadap penglibatan kerja dan komitmen organisasi di peringkat sekolah.

2.4 Kepuasan Kerja

2.4.1 Konsep Kepuasan Kerja

Konsep kepuasan kerja telah dibincangkan secara serius oleh ramai penyelidik dan konsep ini sentiasa berkembang dari masa ke semasa (Ida Irdawaty & Ali, 2010; Snipes et al., 2005; Spector, 1985). Kepuasan kerja merupakan skop paling banyak dijalankan kajian apabila dikaitkan dengan sikap terhadap prestasi kerja (Spector, 1997). Di Malaysia walaupun tahap kebimbangan untuk kepuasan pekerja adalah tinggi, namun penyelidikan empirikal mengenainya masih kekurangan (Ramayah, Jantan, dan Tadisina, 2001). Pemimpin organisasi tidak boleh mengabaikan isu kepuasan kerja sewenang-sewenangnya kerana dua sebab utama iaitu pemimpin mempunyai tanggungjawab etika untuk menyediakan pekerja mereka dengan persekitaran kerja yang memuaskan dan yang kedua, pemimpin percaya bahawa tingkah laku pekerja yang berpuas hati akan membuat sumbangan yang positif kepada organisasi (Ramayah et al., 2001). Justeru, sekiranya faktor-faktor ini diabai

dan kurang diberi perhatian, kemungkinan-kemungkinan negatif akan timbul di pihak pekerja. Hal ini terbukti sepertimana kajian yang telah dijalankan oleh Koh dan Boo (2004); Lambert dan Hogan (2009); Mulki, Jaramillo, dan Locander (2008) yang menunjukkan tahap kepuasan kerja yang rendah adalah signifikan dengan kemerosotan tahap komitmen pekerja.

Dalam bidang pendidikan, mengukur kepuasan kerja guru telah menjadi fokus utama dan perhatian bagi para penyelidik dalam usaha penambahbaikan dan pemantapan perkhidmatan sumber manusia ke arah yang lebih dinamik dan cekap (Ali, Tanveer-uz-Zaman, Tabassum, & Iqbal, 2011). Dalam mana-mana sistem pendidikan, peringkat menengah adalah peringkat yang sangat penting kerana ia merupakan penghubung di antara pendidikan rendah dan pendidikan yang lebih tinggi. Guru-guru di sekolah menengah perlu bekerja keras menyediakan pelajar untuk pendidikan masa depan. Sekiranya guru-guru tidak dilayan dengan cara yang sepatutnya, kemungkinan tahap kepuasan kerja mereka akan menurun dan akan mengganggu komitmen kerja mereka (Ali et al., 2011).

Agak mengejutkan apabila dilaporkan bahawa guru-guru dengan kerja pentadbiran, pengurusan, kokurikulum dan waktu mengajar yang semakin membebankan sedang berhadapan dengan krisis kepuasan kerja yang semakin kritikal (PPPM 2013-2025). Untuk mendepani masalah ini, pemimpin sekolah perlu memainkan peranan mereka secara lebih proaktif demi mengatasi halangan dan kerumitan yang sedang berlaku bagi memastikan kepuasan kerja guru sentiasa berada pada tahap yang tinggi dan memuaskan. Hal ini kerana sekolah yang mempunyai guru-guru dengan tahap

kepuasan kerja yang tinggi telah dikenal pasti mampu memberikan pendidikan yang berkualiti dan membawa pelajar ke mercu kejayaan (Demirtaú, 2010).

2.4.2 Definisi dan Konsep Kepuasan Kerja

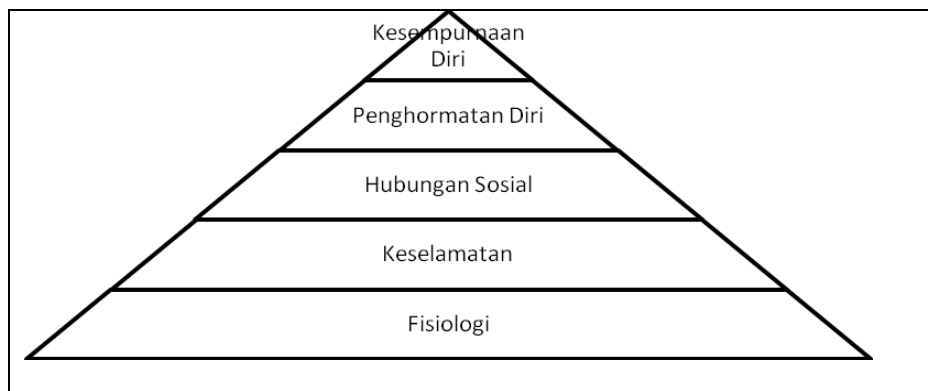
Menurut Smith, Kendall dan Hulin (1969), definisi kepuasan kerja ialah sejauh mana pekerja mempunyai orientasi positif afektif terhadap aspek tertentu dalam kerja mereka. Locke (1976) mentakrifkan kepuasan kerja sebagai keadaan positif atau emosi yang menyenangkan yang terhasil sama ada melalui penghargaan orang lain ke atas kerja seseorang atau pengalaman orang itu sendiri dalam melaksanakan sesuatu kerja. Spector (1997) menyatakan definisi kepuasan kerja sebagai penilaian seseorang terhadap kualiti keseluruhan kerjanya dan langkah-langkah penilaian ini sama ada berkaitan dengan kerja itu sendiri, jawatan yang dipegang atau sikap terhadap kerja. Manakala McShane dan Von Glinow (2003) pula mendefinisikan kepuasan kerja sebagai penilaian seseorang terhadap kerjanya. Selanjutnya Robbins (2005) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai koleksi perasaan yang dirasai oleh seseorang individu terhadap pekerjaannya. Newstrom (2007) pula mendefinisikan kepuasan kerja sebagai satu set perasaan dan emosi pekerja terhadap kerja sama ada dalam bentuk positif atau negatif. Haroon et al. (2012) turut mengupas maksud kepuasan kerja dan menyatakannya sebagai cara seseorang individu itu bermotivasi ke arah kerjanya. Justeru, seseorang pekerja yang mempunyai tahap emosi yang stabil, berperasaan positif, sentiasa didorong oleh motivasi dan semangat yang kuat serta selalu dihargai oleh orang lain akan lebih gembira dan berpuas hati dengan kerjanya.

2.4.3 Teori-teori Kepuasan Kerja

1. Teori Motivasi Maslow

Menurut Teori Hierarki Maslow (1954), seseorang individu tidak akan berpuas hati melainkan setelah dia dapat melakukan sesuatu perkara yang diinginkan, didorong oleh keperluan dirinya untuk mencapai potensi tertentu supaya menjadi lebih baik daripada situasi sedia ada. Othman dan Wanlabeh (2012) menyatakan bahawa sekiranya menggunakan teori ini sebagai asas, maka terdapat banyak pilihan dan cadangan bagi seseorang pengetua untuk meningkatkan motivasi guru-gurunya dengan memenuhi keperluan mereka ke tahap yang lebih tinggi.

Maslow (1954) menyatakan bahawa kehendak manusia disusun mengikut hierarki. Hal ini bermakna setelah kehendak di peringkat bawah dipuaskan, individu akan terdorong untuk memenuhi kehendak yang terletak di peringkat yang lebih tinggi dan tindakan ini berlaku disebabkan sifat manusia yang sentiasa tidak pernah berpuas hati. Dorongan di sini dikaitkan dengan motivasi manakala memenuhi kehendak merujuk kepada prestasi, status dan reputasi (Maslow, 1954).



Rajah 2.2: Keperluan Hierarki Maslow

Lima keperluan utama Maslow (1954) digambarkan secara ringkas seperti berikut:

Keperluan fisiologi. Adalah tahap keperluan asas yang dikenali sebagai keperluan biologi seperti keperluan untuk air, makanan, rehat, senaman dan seks.

Keperluan keselamatan. Setelah keperluan pertama dipenuhi, maka keperluan keselamatan atau kesejahteraan menjadi faktor motivasi. Tahap keperluan ini meliputi keperluan untuk keselamatan pekerjaan, insurans, bantuan perubatan, keperluan untuk dilindungi terhadap kecederaan fizikal dan emosi, kenaikan gaji dan faedah lain.

Keperluan sosial. Tahap ketiga terdiri daripada keperluan sosial. Tahap ketiga menjadi aktif apabila tahap keperluan kedua telah dipenuhi secukupnya. Pada tahap ini, pekerja inginkan hubungan sosial di dalam dan di luar organisasi. Penerimaan kumpulan rakan sekerja adalah keperluan psikologi yang amat penting untuk pekerja. Justeru pemimpin berperanan penting menggalakkan warga organisasi untuk berinteraksi antara satu sama lain supaya keperluan tahap ini dapat dipenuhi.

Penghormatan diri. Apabila persahabatan antara rakan sekerja telah terbentuk dalam organisasi dan mereka merasakan sebahagian daripada rakan sekerja, keperluan untuk diri mula diutamakan. Faktor-faktor seperti jawatan, status dalam organisasi seperti tempat letak kereta atau saiz pejabat dan tahap tanggungjawab mula menjadi aspek penting kepada pekerja. Pihak pengurusan boleh memainkan

peranan aktif dalam memenuhi keperluan pekerja mereka dengan mengiktiraf dan memberi ganjaran kepada pekerja yang cemerlang atau mencapai prestasi yang baik.

Kesempurnaan diri. Merupakan tahap tertinggi. Pada tahap ini pekerja mencari sesuatu yang boleh mendatangkan kepuasan sendiri atau penyempurnaan sendiri, juga menjadi harapan kepada organisasi dan masyarakat. Pekerja akan berusaha untuk memenuhi keperluan kesempurnaan diri ini melalui pekerjaan yang mencabar dan kreatif. Perumpamaan Maslow dalam hal ini adalah seperti pekerja yang akan memanjat tangga bagi memenuhi keperluan sehingga mereka mendapat kepuasan.

Teori Maslow ini berdasarkan dua andaian iaitu: manusia selalu mahukan ‘lebih’ dan juga keperluan mereka disusun mengikut kepentingan. Maslow (1954) menegaskan bahawa apa-apa keperluan yang tidak dipenuhi akan mendorong pekerja untuk terus berusaha bagi memenuhi keperluan tersebut kerana ia menjadi faktor motivasi buat mereka.

2. Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg (1959) dalam Teori Dua Faktor menyatakan bahawa terdapat satu set faktor-faktor tertentu di tempat kerja yang menyebabkan tiada kepuasan kerja, manakala satu set berasingan pula iaitu faktor-faktor yang menyebabkan wujudnya kepuasan kerja (Herzberg, Mausner, & Synderman, 1959). Herzberg menamakan dua faktor ini sebagai faktor kebersihan (*hygiene*) dan faktor pendorong. (*motivator*)

Faktor *hygiene* merujuk kepada unsur yang tidak melibatkan kerja itu sendiri dan berbentuk luaran (ekstrinsik) seperti ambil berat, perhubungan antara rakan, suasana kerja, gaji, polisi pentadbiran, faedah dan keselamatan (Herzberg, 1966). Faktor *motivator* merujuk kepada elemen dalam pekerjaan yang memberi impak kepada tugas sebenar dan bersifat dalaman (intrinsik) seperti pencapaian, penghargaan, kerja itu sendiri, tugas, perkembangan dan kemajuan (Herzberg, 1966).

Faktor *hygiene* dan faktor *motivator* berbeza dari segi fungsi dan akibat. Jika matlamat pemimpin adalah untuk mengurangkan masalah tiada kepuasan kerja, maka faktor *hygiene* perlu ditingkatkan. Jika pemimpin hendak meningkatkan kepuasan kerja, maka faktor *motivator* pula yang perlu ditingkatkan (Khairul Azhan, 2010). Teori ini memberi penekanan bahawa faktor kepuasan kerja dan faktor tiada kepuasan kerja bersifat bebas dan tidak terikat antara satu sama lain. Menurut Herzberg et al. (1959), kedua-dua faktor *hygiene* dan *motivator* menjadi nadi penggerak atau pendorong untuk pekerja menentukan tingkat kepuasan kerjanya.

Jadual 2.1

Faktor Hygeine / Faktor Motivator

Faktor Hygeine	Faktor Motivator
Ambil berat	Pencapaian
Perhubungan antara rakan	Penghargaan
Suasana kerja	Kerja itu sendiri
Gaji	Tugasan
Polisi pentadbiran	Perkembangan dan kemajuan
Faedah dan keselamatan	

3. Teori Locke

Teori Locke (1976) merupakan model yang paling banyak digunakan untuk mengkaji kepuasan kerja (Khairul Azhan, 2010). Menurut Locke (1969), konsep tentang kepuasan adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan, lahir daripada penilaian seseorang terhadap pekerjaannya sehingga mencapai kecemerlangan atau memudahkan seseorang untuk mendapatkan nilai-nilai daripada pekerjaannya. Kepuasan ini dipamerkan oleh dua percanggahan iaitu apa yang diinginkan oleh seseorang dan apa yang diperolehi di organisasi tersebut (Locke, 1976). Hal ini bermaksud kepuasan seseorang akan tercapai sekiranya apa yang diinginkan olehnya dapat dipenuhi seperti yang dijangkakan. Sebaliknya, jika jangkannya meleset maka dia tidak akan mencapai tahap kepuasan seperti yang diinginkan (Locke, 1969). Contohnya kepuasan kerja guru dapat dipertingkatkan dengan gaji yang lebih tinggi, hubungan sesama rakan sekerja yang lebih rapat dan peluang kenaikan pangkat yang lebih adil. Manakala pengurangan kepuasan kerja berlaku apabila pekerjaan menjadi sangat rutin dan memerlukan banyak penumpuan (Sukarmin, 2010).

2.4.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja secara umum boleh dibahagikan kepada faktor persekitaran, faktor psikologi dan faktor demografi (Crossman & Harris, 2006). Kesan setiap faktor terhadap kepuasan kerja juga didapati berbeza (Lambert & Paoline, 2008). Huraian ketiga-tiga faktor adalah seperti berikut:

1. Faktor Persekitaran

Faktor persekitaran merupakan faktor yang paling signifikan ke atas kepuasan kerja berbanding faktor psikologi dan faktor demografi (Lambert & Paoline, 2008; Scott & Dinham, 2003). Pelbagai kajian telah dijalankan oleh para penyelidik untuk melihat pengaruh faktor persekitaran ke atas kepuasan kerja. Antaranya ialah kajian yang dilakukan oleh Koustelios et al. (2004) yang mendapati guru pendidikan jasmani di Greek berpuas hati dengan pekerjaan mereka, pemimpin yang mengambil berat, keadaan kerja dan organisasi secara keseluruhan. Namun, mereka masih tidak berpuas hati dengan gaji dan peluang kenaikan pangkat. Malik, Nawab, Naeem, dan Danish (2010) dalam kajian mereka mendapati warga pensyarah di universiti Pakistan sangat berpuas hati dengan pemimpin, rakan sekerja, gaji, bidang tugas dan peluang kemajuan kerjaya di universiti mereka.

Kajian ke atas pekerja di Tata Consultancy Services India oleh Kumar dan Singh (2011) pula menunjukkan walaupun para pekerja bermotivasi tinggi, namun mereka sederhana sahaja berpuas hati dengan kerja mereka. Mereka juga lebih suka pekerjaan yang menyediakan peluang untuk memenuhi keperluan mereka seperti pencapaian, pengiktirafan, kemajuan peribadi dan autonomi (Kumar & Singh, 2011).

2. Faktor Psikologi

Spector (1985) dalam kajiannya mendapati hubungan antara kepuasan kerja dengan ciri-ciri peribadi adalah signifikan sederhana dan dengan faktor ketidakhadiran kerja adalah signifikan rendah. Koustelios et al. (2004) semasa mengkaji kesan konflik peranan dan kekaburan peranan, mendapati konflik peranan dan kekaburan peranan

merupakan sebahagian daripada faktor psikologi yang boleh dikaitkan dengan kepuasan kerja yang rendah, ketidakhadiran, penglibatan kerja yang rendah dan ketegangan dalam kalangan guru.

Menurut Crossman dan Harris (2006) pula, jika tingkah laku menyimpang mula muncul dan kepuasan kerja semakin menurun dalam kalangan guru, pemimpin sekolah perlu meningkatkan komunikasi dua hala antara pemimpin dengan guru-guru demi meningkatkan semula tahap kepuasan guru dan juga untuk mengenal pasti punca guru tidak berpuas hati dan seterusnya memulakan tindakan pembetulan.

3. Faktor Demografi

Secara umumnya, walaupun terdapat banyak kajian menumpukan kepada faktor demografi seperti umur, jantina dan kesannya terhadap tahap kepuasan pekerja, namun perkaitan ini didapati masih tidak menentu dan masih terhad (Crossman & Harris, 2006; Spector, 1997). Tengku Faekah (2010) dalam kajiannya mendapati wujud perbezaan yang signifikan ke atas tahap kepuasan kerja guru dari aspek jantina, umur dan pengalaman perkhidmatan manakala dapatan Crossman dan Harris (2006) pula bercanggah apabila kajian mereka menunjukkan tiada perbezaan yang signifikan dalam kepuasan kerja apabila data dianalisis tentang aspek jantina, umur dan pengalaman perkhidmatan.

Dari aspek khusus jantina, kajian oleh Ali dan Akhter (2009) menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara pensyarah universiti lelaki dan pensyarah universiti perempuan berkaitan kepuasan kerja. Begitu juga kajian oleh Anari (2012)

yang mendapati tidak ada perbezaan yang signifikan antara guru lelaki dan guru perempuan mengenai kepuasan kerja. Namun dalam kajian Ali et al. (2011), mereka mendapati terdapat perbezaan yang signifikan antara guru lelaki dan guru perempuan berkaitan kepuasan kerja.

Dari aspek khusus faktor umur, Demirtaú (2010) dalam kajiannya ke atas tahap kepuasan kerja guru sekolah rendah di Turki melaporkan tahap kepuasan kerja guru adalah cukup tinggi. Dari segi perbezaan umur, terdapat perbezaan dari segi purata kiraan. Kumpulan umur 36-40 mempunyai purata tertinggi. Sebaliknya, kumpulan umur 41 dan ke atas mempunyai purata terendah. Lambert dan Paoline (2008) dalam kajian mereka ke atas pekerja penjara di Florida Amerika Syarikat turut mendapati faktor umur mempunyai perbezaan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Walau bagaimanapun, kajian oleh Chambers (2010) mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja guru berdasarkan umur.

Dari aspek pengalaman perkhidmatan pula, Miller et al. (2009) melaporkan terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja pegawai polis dengan faktor pengalaman perkhidmatan. Manakala Demirtaú, (2010) mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja guru berdasarkan pengalaman perkhidmatan. Kajian oleh Ali et al. (2011) ke atas 200 guru sekolah menengah di Pakistan juga mendapati tiada perbezaan yang signifikan kepuasan kerja antara guru yang berkhidmat di bandar dan guru yang berkhidmat di luar bandar.

2.4.5 Dimensi Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa pendapat yang mengupas tentang dimensi-dimensi kepuasan kerja. Antaranya Smith et al. (1969) yang telah mengenal pasti lima dimensi kepuasan kerja iaitu:

- Kerja itu sendiri yang membawa maksud skop pekerjaan itu mestilah menyediakan pekerja dengan peluang-peluang untuk pembelajaran, tugas yang mencabar dan tanggungjawab yang sepadan dengan kemampuannya;
- Gaji iaitu merujuk kepada jumlah pampasan kewangan yang diterima oleh seseorang dan jumlah pampasan itu pula dilihat sebagai adil dan setimpal dengan kerja yang dilakukan;
- Peluang kenaikan pangkat yang bermaksud majikan mewujudkan peluang dan ruang kepada pekerja untuk maju dalam hierarki organisasi;
- Ambil berat yang mana aspek ini menggabungkan keupayaan unggul pemimpin untuk memberikan bantuan teknikal dan sokongan moral kepada pekerjanya; dan
- Rakan sekerja iaitu melibatkan tahap kompetensi rakan sekerja terutamanya dari aspek teknikal dan sokongan padu mereka.

Manakala Spector (1985) pula menyatakan kepuasan kerja terdiri daripada sembilan dimensi iaitu gaji, kenaikan pangkat, ambil berat, insentif, ganjaran, polisi dan peraturan, rakan sekerja, bidang tugas dan komunikasi. Snipes, Oswald, LaTour, dan Armenakis (2005) pula telah mengenal pasti enam dimensi kepuasan kerja iaitu kepuasan dengan majikan, kerja itu sendiri, gaji, kenaikan pangkat, rakan sekerja, dan pelanggan. Selanjutnya Eyal dan Roth (2011) menyatakan terdapat lima dimensi

kepuasan kerja iaitu kerja itu sendiri, gaya dan budaya pengurusan, penglibatan pekerja, penurunan kuasa dan autonomi perjawatan.

Walau bagaimanapun, fokus dalam kajian ini adalah tertumpu kepada sembilan dimensi kepuasan kerja yang telah diperkenalkan oleh Spector (1985) iaitu dimensi gaji, kenaikan pangkat, ambil berat, insentif, ganjaran, polisi dan peraturan, rakan sekerja, bidang tugas dan komunikasi. Penjelasan seperti dalam Jadual 2.2:

Jadual 2.2

Sembilan Dimensi Kepuasan Kerja Beserta Keterangan

Dimensi	Keterangan
Gaji	Kepuasan dengan gaji dan kenaikan gaji
Kenaikan pangkat	Kepuasan dengan peluang kenaikan pangkat
Ambil berat	Kepuasan dengan sikap ambil berat pemimpin
Insentif	Kepuasan dengan insentif sampingan
Ganjaran	Kepuasan dengan ganjaran untuk prestasi yang baik
Polisi dan peraturan	Kepuasan dengan polisi dan peraturan
Rakan sekerja	Kepuasan dengan rakan sekerja
Bidang tugas	Kepuasan dengan bidang tugas yang dilakukan
Komunikasi	Kepuasan dengan komunikasi dalam organisasi

1. Gaji

Gaji adalah merujuk kepada jumlah pampasan kewangan yang diterima oleh seseorang serta sejauh mana pampasan itu dilihat sebagai adil (Van Der Zee, 2009). Menurut Spector (1985), faktor gaji yang diberi secara adil mengikut tuntutan kerja, kemahiran dan keupayaan akan mempengaruhi tahap kepuasan kerja seseorang.

Namun, kadang-kadang seseorang yang mendapat gaji yang tinggi tidak semestinya mencapai kepuasan kerja (Spector, 2008; Zaidatol Akmaliah, 2002).

Terdapat banyak kajian yang mengkaji perkaitan antara faktor gaji dan kepuasan kerja. Contohnya kajian oleh Ida Irdawaty dan Ali (2010) yang mendapati faktor gaji mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Yang et al. (2008) yang mengkaji pengaruh kenaikan gaji ke atas kepuasan kerja tentera di negara China mendapati gaji merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja tentera, sedangkan sebelum kenaikan gaji dilaksanakan, kepuasan kerja tentera berada pada tahap rendah. Kajian perbandingan antara guru di Iran dan guru di India oleh Joolideh dan Yeshodhara (2009) juga mendapati kadar gaji yang diterima oleh guru-guru memberi kesan kepada peningkatan komitmen mereka terhadap organisasi.

2. Kenaikan Pangkat

Menurut Robbins (1993), kenaikan pangkat menyediakan peluang kepada individu untuk kemajuan peribadi, memegang tanggungjawab yang lebih besar serta meningkatkan status sosial. Kepuasan kerja mungkin akan dicapai oleh seseorang individu jika proses kenaikan pangkat dilakukan secara adil dan telus (Robbins, 1993; Spector, 1997). Atribut sistem penilaian prestasi (SPS) merupakan sebahagian daripada contoh pilihan bagi pemimpin sekolah ketika melaksanakan proses kenaikan pangkat guru (Velloo & Wirda Hasmin, 2011). Walau bagaimanapun, sekiranya SPS ini tidak dilaksanakan secara adil dan berkesan, ia mungkin akan menyebabkan guru-guru hilang motivasi dan tidak berpuas hati dengan kerjaya

mereka malah berkemungkinan kesetiaan mereka terhadap organisasi turut akan tergugat (Tasnim, 2006).

Persepsi pekerja terhadap sokongan yang tinggi dan adil dari pihak majikan merupakan faktor penting yang mampu melahirkan jangkaan yang kuat bahawa usaha pekerja yang bersungguh-sungguh dalam pekerjaan akan menghasilkan ganjaran material yang melibatkan gaji dan kenaikan pangkat (Eisenberger et al., 1990). Namun, jika pekerja tidak diberi peluang untuk kemajuan kerjaya dan peningkatan pencapaian, ia akan menyebabkan mereka berada dalam kebuntuan dan juga akan mengakibatkan tekanan kepada kerja (Lambert & Paoline, 2008).

Sukarmin (2010) telah menyenaraikan empat sebab utama seseorang berminat dengan kenaikan pangkat iaitu:

- Untuk mendapatkan perkembangan psikologi dengan mendapatkan lebih tanggungjawab.
- Untuk dilayan dengan adil dan saksama apabila orang lain yang mempunyai ciri-ciri yang sama dengannya telah pun diberi kenaikan pangkat.
- Untuk mendapatkan gaji yang lebih tinggi.
- Untuk mendapatkan status terutama bagi mereka yang mempunyai imej sendiri berdasarkan pandangan dan anggapan orang lain.

3. Ambil berat

Tingkah laku pemimpin merupakan antara penentu kepuasan kerja pekerja (Spector 1997). Kepuasan pekerja akan meningkat apabila pemimpinnya memahami, ramah, memberi pujian ke atas prestasi yang baik, sedia mendengar pendapat orang bawahan, menunjukkan minat terhadap perasaan mereka, benar-benar mengambil berat tentang orang bawahannya, menghormati dan memberi sokongan (Kanungo & Conger, 1993; Robbins, 1993; Trevino et al., 2003). Justeru, pemimpin organisasi perlu proaktif meningkatkan pengetahuan mereka mengenai teori kepimpinan, kepakaran peribadi dan kompetensi agar berjaya sebagai *role model*, disegani dan dapat meningkatkan kepuasan kerja orang bawahan (Othman & Wanlabeh, 2012). Pemimpin sekolah contohnya perlu memainkan peranan dalam mewujudkan persekitaran yang sesuai dan sejahtera kepada guru selain daripada bertanggungjawab terhadap kemajuan dan peningkatan pencapaian guru (Eyal & Roth, 2011). Pemimpin yang berjaya menggunakan kepakaran peribadi mereka dan sentiasa menjadi *role model* akan dapat mengubah kepercayaan dan nilai-nilai pekerja menjadi lebih konsisten dengan visi, dan bukannya semata-mata bekerja dalam keterpaksaan (Gilstrap & Collins, 2012). Dalam hal ini, pekerja yang bekerja dengan penuh sukarela, sentiasa menyenangi sesuatu dan selalu berpuas hati akan lebih cenderung untuk memberikan kualiti perkhidmatan yang lebih tinggi kepada organisasi (Snipes et al., 2005).

4. Insentif

Spector (1997) membahagikan insentif kepada manfaat berbentuk kewangan dan bukan kewangan. Insentif merupakan satu perkara penting yang perlu diberi

perhatian oleh pemimpin kerana ia memberi impak positif dalam melahirkan modal pekerja yang cemerlang (Snipes et al., 2005). Pakej insentif yang sesuai perlu dipertimbangkan oleh pihak organisasi apabila mereka merancang struktur insentif pekerja bagi menyokong organisasi dalam mencapai matlamat (Ida Irdawaty & Ali, 2010). Penyediaan insentif yang kompetitif juga dilihat memberi impak yang lebih besar kepada pekerja dalam menyampaikan kualiti perkhidmatan yang lebih tinggi (Kelly et. al (2008).

Selain itu, pemberian insentif oleh organisasi berperanan untuk menarik, memotivasi dan mengekalkan pekerja serta menggalakkan pekerja yang berkesan untuk tinggal lebih lama dalam organisasi (Ida Irdawaty & Ali, 2010). Dalam konteks ini, organisasi akan mendapat manfaat bukan sahaja mempunyai pekerja yang berkesan, tetapi juga pekerja yang komited dan setia kepada organisasi (Ida Irdawaty & Ali, 2010). Sebagai contoh, kajian Kelly et al., (2008) di Singapura mendapati bagi menggalakkan guru kekal dengan perkhidmatan pengajaran, Kementerian Pelajaran Singapura telah memperuntukkan suatu amaun berjumlah \$ 2,200 hingga \$ 4,800 setahun bagi setiap guru. Di samping itu, terdapat peruntukan khas yang diberikan kepada guru yang telah berkhidmat tiga hingga lima tahun, manakala pembayaran yang lebih besar akan diberikan pada tahun kelima belas perkhidmatan ketika guru menghampiri persaraan dan pembayaran keseluruhan yang diterima oleh guru sepanjang kerjayanya boleh mencapai \$ 90,000 hingga \$ 120,000 (Kelly et al., 2008).

5. Ganjaran

Menurut Spector (1997), ganjaran bermaksud penghargaan, pengiktirafan dan hadiah yang diterima oleh seseorang atau pekerja sebagai timbal balik hasil kerja yang diusahakan oleh mereka. Terdapat dua jenis ganjaran iaitu ganjaran intrinsik yang juga dikenali sebagai ganjaran dalaman; dan ganjaran ekstrinsik yang dikenali sebagai ganjaran luaran (Mulki et al., 2008). Ganjaran intrinsik termasuklah pengiktirafan kerja oleh majikan, pencapaian, kenaikan pangkat, kuasa dan tanggungjawab di tempat kerja manakala ganjaran ekstrinsik meliputi bonus, gaji, elaun tambahan waktu bekerja, polisi syarikat, sokongan majikan, keselamatan pekerja dan persekitaran yang sesuai di tempat kerja (Miller & Dev Sharda, 2000).

Rasa tidak puas hati pekerja boleh terjadi jika mereka merasakan bahawa usaha mereka tidak diiktiraf atau ganjaran yang diterima oleh mereka tidak adil, tidak selari dengan prestasi mereka atau tidak disesuaikan dengan keperluan mereka (Robbins, 1993). Oleh itu, pemimpin perlu menggunakan budi bicara positif semasa melaksanakan proses pemberian ganjaran kepada pekerja sebagai bukti bahawa pemimpin benar-benar mengambil berat kesejahteraan pekerja (Robbins, 1993). Hal ini kerana penghargaan yang adil oleh pemimpin kepada pekerja di atas segala usaha dan kesungguhan mereka merupakan faktor penting untuk mengukuhkan lagi hubungan antara pemimpin dan pekerja serta boleh mempengaruhi persepsi pekerja bahawa organisasi sememangnya menghargai sumbangan mereka (Eisenberger et al., 1990).

6. Polisi dan Peraturan

Polisi dan peraturan bermaksud ciri-ciri kerja yang dirangka secara khusus dan membawa kepada psikologi yang positif kepada pekerja kerana mereka akan merasakan kerja itu bermakna, rasa bertanggungjawab dan berpengetahuan mengenai produk kerja dan seterusnya membawa kepada kepuasan kerja (Spector, 1997). Polisi dan peraturan yang ditetapkan oleh organisasi dijangka akan memudahkan lagi pelaksanaan sesuatu tugas dan kerja (Hsu, 2009). Walau bagaimanapun, jika dilihat dalam konteks sekolah melalui penstrukturan semula sistem sekolah dan institusi pendidikan hari ini, bilangan dan kepelbagaian tugas guru-guru semakin meningkat dan pemimpin sekolah pula terpaksa berhadapan dengan tugas yang semakin mendesak dan menekan untuk dilaksanakan (Parkes & Thomas, 2007). Hal ini bermaksud guru-guru semakin dibeban dan dirumitkan dengan pelbagai tugas yang memerlukan semakin banyak polisi dan peraturan khusus dilaksanakan. Justeru, dalam hal ini pemimpin sekolah perlu menyediakan rangka kerja operasi yang sistematik, penerangan skop kerja yang khusus mengikut prosedur, kriteria penilaian serta *outcome* yang diharapkan agar setiap guru dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka dengan penuh keseronokan (Koustelios et al., 2004).

7. Rakan Sekerja

Rakan sekerja bermaksud seseorang mempunyai hubungan yang baik dengan rakan-rakan yang lain, mesra dan sentiasa menyokong satu sama lain (Ho & Au, 2006; Robbins, 1993). Sebagai contoh, rakan sekerja yang baik sentiasa membantu perkara-perkara yang berkaitan dengan kerja termasuk membantu orang lain yang

tidak hadir atau membantu orang lain yang dibebani dengan beban kerja yang berlebihan dan tidak mampu diuruskan secara bersendirian (Kim, Tavitiyaman, & Kim, 2009). Menurut Ali dan Owaihan (2008), tugas seseorang bukan hanya dilihat sebagai melakukan kerja semata-mata, tetapi sebagai satu cara atau medium untuk memupuk personaliti peribadi dan membina hubungan sosial yang baik dengan rakan sekerja. Justeru, pemimpin organisasi perlu melibatkan diri secara aktif dalam mengintegrasikan pekerja supaya perpaduan dalam kalangan mereka dapat diwujudkan secara lebih interaktif (Ali & Al-Owaihan, 2008). Jika pemimpin berjaya melaksanakan interaksi kumpulan dan aktiviti pasukan seperti yang telah dirancang, maka ia boleh membantu dalam penghasilan sesuatu perubahan ke tahap yang lebih optimum (Ali & Al-Owaihan, 2008). Kesejahteraan organisasi dan jalinan kukuh yang wujud dalam kalangan pekerja juga mampu menjadi asas dan teras dalam membina dan membentuk jaringan komuniti sekolah yang lebih berkesan (Sergiovanni, 1992).

Pemimpin juga berperanan penting dalam menetapkan matlamat masa depan atau wawasan organisasi dalam usaha untuk menggerakkan organisasi ke arah matlamat yang telah ditetapkan (Gilstrap & Collins, 2012). Jika pekerja dapat mengenal pasti dan memahami wawasan organisasi, mereka mudah menyesuaikan diri mereka dengan persekitaran terutamanya dengan rakan sekerja (Klien, 2012).

8. Bidang Tugas

Bidang tugas ditakrifkan sebagai kepuasan pekerja dengan jenis tugas yang mereka lakukan (Spector 1997). Dalam hal ini, pemimpin perlu mempamerkan ketelusan

dan keikhlasan ketika merancang jadual kerja dan bidang tugas pekerja demi memastikan para pekerja sentiasa berpuas hati (Klien, 2012). Menurut Robbins (1993), pekerja sebenarnya lebih suka kepada kerja yang mencabar mental serta menguji kemahiran serta kebolehan dan mereka juga suka jika sentiasa mendapat maklum balas mengenai hasil kerja yang dilakukan. Tugas yang dilaksanakan dengan penuh keseronokan dapat memberi kepuasan kerja kepada seseorang dan pekerja akan lebih bermotivasi untuk berusaha dengan lebih gigih demi memberi perkhidmatan yang terbaik kepada organisasi (Lambert & Paoline, 2008; Snipes et al., 2005).

Pekerja juga suka melakukan pelbagai tugas dan tidak terhad kepada rutin tugas biasa semata-mata dan mereka juga gembira jika diberi kuasa autonomi kerana ia merupakan faktor utama motivasi untuk keseronokan dan kelangsungan sesuatu kerja (Kumar & Singh, 2011). Pemberian kuasa autonomi juga dapat mengelakkan pekerja daripada kebosanan dan rasa tidak puas hati (Spector, 2008). Oleh hal yang demikian, pemimpin perlu sentiasa peka dengan kehendak dan keperluan pekerja demi memastikan pekerja seronok dan berpuas hati dengan tugas yang dilakukan.

9. Komunikasi

Komunikasi bermaksud keterbukaan dan ketelusan pemimpin yang bukan hanya sekadar berkomunikasi, tetapi memberikan hak kepada semua individu dalam organisasi untuk mengetahui maklumat organisasi (Klein, 2012). Menurut Gilstrap dan Collins (2012), para pekerja sentiasa melihat dan memerhati tingkah laku pemimpin mereka melalui komunikasi luaran dan kemudian mereka akan mentafsir

maklumat dan membuat penilaian. Sekiranya penilaian tersebut berbentuk positif maka ia akan memperbaiki hubungan dua hala antara pemimpin dan pekerja dan dapat meningkatkan kepercayaan serta kepuasan kerja pekerja terhadap organisasi (Gilstrap & Collins, 2012). Komunikasi yang baik di antara pemimpin dan pekerja juga amat penting kerana pekerja melihat majikan sebagai saluran utama dalam organisasi yang memainkan peranan dalam menyampaikan maklumat penting organisasi (Gilstrap & Collins, 2012). Perbezaan pendapat dan pelbagai persepsi akan muncul dari pihak pekerja apabila penerangan mengenai sesuatu perkara atau keputusan oleh pemimpin tidak jelas dan kabur (Klein, 2012). Sebaliknya jika komunikasi berlaku mengikut saluran yang sebenar, ia akan meningkatkan lagi kepuasan kerja dan komitmen pekerja (Che Su, 2004; Lambert & Paoline, 2008).

2.4.6 Kajian Lepas Berkaitan Kepuasan Kerja

Kajian-kajian lepas telah menunjukkan bahawa faktor kepimpinan pengetua mempengaruhi kepuasan kerja guru (Hui, 2003; Ishak, 2008; Jazmi, 2009; Mohd Nor, 2004). Dapatan kajian oleh Surfina (2011) pula menunjukkan walaupun kebanyakan kakitangan Telekom Malaysia cawangan Alor Setar berpuas hati dengan budaya organisasi, kenaikan pangkat dan gaji namun mereka masih tidak berpuas hati dengan tingkah laku kepimpinan mereka.

Dalam kajian lain pula, faktor jenis sekolah telah dikenal pasti mampu mempengaruhi tahap kepuasan kerja guru. Contohnya tahap kepuasan kerja guru di sekolah berkesan adalah lebih tinggi berbanding sekolah tidak berkesan (Mohd. Nor, 2004) Manakala tahap kepuasan kerja guru di SMKA didapati lebih tinggi

berbanding guru-guru di SMK. (Jazmi, 2009). Ghazzawi (2010) dalam kajiannya pula mendapati faktor demografi seperti jantina tidak mempengaruhi kepuasan kerja seseorang.

Selanjutnya Anari (2012) mendapati kecerdasan emosi guru mempunyai hubungan signifikan positif dengan kepuasan kerja guru. Bogler dan Nir (2012) mengkaji efikasi sendiri guru-guru dan mendapati ia menyumbang kepada kepuasan kerja guru yang mana guru yang memiliki efikasi sendiri yang tinggi akan lebih menikmati keseronokan dan kepuasan dalam kerjayanya. Koustelios et al. (2004) dalam kajian mereka mendapati konflik peranan dan kekaburan peranan mempengaruhi secara positif kepuasan kerja dalam kalangan guru-guru pendidikan jasmani Greek. Ini bermaksud guru yang keliru dengan peranan dan tugasnya akan menyebabkan kepuasan kerjanya semakin merosot. Ho dan Au (2006) dalam kajian mereka mendapati tekanan psikologi dan tekanan pengajaran mempunyai hubungan signifikan dengan kepuasan kerja guru.

Selain itu kajian berkaitan peranan kepuasan kerja sebagai pengantara turut dijalankan oleh penyelidik-penyelidik. Malik et al. (2010) mendapati kepuasan kerja berperanan sebagai pengantara kepada hubungan antara konflik peranan dengan komitmen afektif. Manakala Mohamad (2012) dan Yang (2012) pula mendapati kepuasan kerja menjadi pengantara kepada hubungan antara kepimpinan transformasi dengan komitmen organisasi. Ida Irdawaty dan Ali (2010) dalam kajian mereka telah mengenal pasti faktor kepuasan kerja sebagai pengantara kepada hubungan antara ganjaran pampasan dengan komitmen organisasi.

2.5 Kajian-kajian Perkaitan

2.5.1 Perkaitan antara Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Organisasi

Kim, Tavitiyaman, dan Kim (2009) telah menjalankan kajian mereka ke atas pekerja hotel di Thailand dan mendapati pengurus hotel yang mengamalkan perkongsian kuasa (salah satu daripada dimensi kepimpinan beretika) mampu mempengaruhi pekerja untuk memberikan komitmen yang lebih baik kepada organisasi. Dapatan yang sama dalam kajian Laschinger dan Finegan (2005) ke atas 273 jururawat telah mengenal pasti tahap tinggi amalan perkongsian kuasa pemimpin mampu mempengaruhi secara positif persepsi pekerja terhadap aspek keadilan, interaksi, hormat dan amanah dalam pengurusan yang akhirnya dapat meningkatkan komitmen jururawat terhadap organisasi. Nora dan Oranye (2010) dalam kajian mereka mendapati jururawat Malaysia yang diberi peluang mengamalkan perkongsian kuasa adalah lebih komited dan menunjukkan kesungguhan untuk terus berkomitmen dalam organisasi. Selain itu, tingkah laku pemimpin yang mengamalkan perkongsian kuasa bukan sahaja mampu mempengaruhi komitmen organisasi malah ahli organisasi juga akan lebih cenderung dan kreatif membantu rakan menangani ancaman yang dihadapi dalam organisasi (Ghamrawi, 2011).

Walau bagaimanapun, Abg Hut (2005) dan Zulkafli (2008) dalam kajian mereka telah mendapati tahap perkongsian kuasa antara pemimpin sekolah dengan guru-guru masih berada pada tahap rendah dan hal ini telah mempengaruhi kemerosotan tahap komitmen guru-guru. Abg Hut (2005) dan Zulkafli (2008) mendapati guru-guru kurang diberi peluang untuk turut serta dalam keputusan pengurusan sekolah seperti mengenal pasti, menganggotai atau menjadi ahli,

melibatkan diri dan juga memberi maklumat serta cadangan yang dikehendaki dalam aktiviti membuat keputusan. Dalam hal ini, pemimpin sekolah seharusnya atas budi bicara memberi kuasa dan mewujudkan peluang autonomi kepada guru-guru untuk membuat keputusan terutamanya yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab mereka di sekolah demi memastikan tahap komitmen guru-guru sentiasa berada pada tahap yang tinggi (Kalshoven et al., 2011). Sesuatu keputusan yang dihasilkan oleh pemimpin sekolah dilihat tidak akan bermanfaat dan berfaedah jika amalan perkongsian kuasa dalam kalangan guru masih di tahap rendah (Abg Hut, 2005). Malah, jika pemimpin sekolah masih berpegang dengan kuasa mutlak serta amalan birokrasi yang tinggi, ia mungkin akan menjadi antara penyebab kepada berlakunya sikap kelesuan, pasif dan berfikiran tertutup dalam kalangan guru dan akan membawa kepada kemerosotan tahap komitmen mereka (Weichun Zhu, 2008).

Dalam kajian lain, Eisenberger et al. (1990) mendapati pekerja pembuatan keluli yang dihargai dan diberi perhatian oleh pemimpin adalah lebih setia dan kekal dengan organisasi sedia ada. Zhu et al. (2012) dalam kajian mereka turut mendapati kepimpinan beretika memberi kesan positif ke atas peningkatan komitmen organisasi ke tahap yang lebih tinggi terutamanya dari aspek persepsi rasa selamat dalam kalangan pekerja daripada gangguan-gangguan persekitaran. Selain itu, kepimpinan beretika yang prihatin dengan beban tugas, konflik peranan dan tekanan pekerja, juga signifikan dengan pengekalan ahli dalam organisasi (Malik, Waheed, & Khalil-Ur-Rehman, 2010; Yousef, 2002). Selanjutnya kajian oleh Erben dan Güneşer (2008) mendapati iklim etika organisasi yang positif akan membantu ke arah peningkatan komitmen organisasi. Dapatan kajian oleh Alhyasat (2012) ke

atas pekerja di *Jordan Press Foundation* juga menunjukkan individu yang berada dalam iklim etika organisasi yang positif akan mendorong kepada peningkatan tahap komitmen individu tersebut terhadap organisasi. Sebaliknya, kajian yang dijalankan oleh Putranta (2008) mendapati organisasi yang diselaputi iklim ego adalah berhubung secara signifikan dengan kesukaran untuk mengekalkan kakitangan yang komited dalam organisasi.

Peterson (2003) dalam kajiannya sebelum itu mendapati tekanan pemimpin ke atas pekerja agar melanggar etika organisasi adalah penyebab kepada penurunan tahap komitmen pekerja malah niat pekerja untuk meninggalkan organisasi juga menjadi semakin tinggi. Hal ini menggambarkan bahawa komitmen organisasi amat dipengaruhi oleh iklim organisasi yang diwujudkan oleh pemimpin. Justeru, sekiranya pemimpin organisasi mengamalkan iklim organisasi yang beretika dan positif maka sebagai timbal baliknya pekerja akan kekal setia dengan organisasi sedia ada (Mayer et al, 2009). Namun jika pemimpin organisasi gagal mempamerkan gaya kepimpinan beretika dan mengabaikan peranannya sebagai *role model*, maka organisasi mungkin akan berhadapan dengan kegagalan organisasi untuk teguh berkomitmen malah organisasi perlu bersedia untuk kehilangan ahli organisasi (Erben & Güneşer, 2008).

2.5.2 Perkaitan antara Kepimpinan Beretika dengan Kepuasan Kerja Guru

Berdasarkan tinjauan literatur yang dilakukan, terdapat kajian-kajian yang menunjukkan wujudnya perkaitan antara kepimpinan beretika dengan kepuasan kerja (Kalshoven et al., 2011; Piccolo, Greenbaum, Den Hartog, & Folger, 2010). Namun

begitu, kajian mengenai perkaitan antara kepimpinan beretika dengan kepuasan kerja masih lagi berkurangan (Brown & Treviño, 2006; Erwin, 2011) terutamanya dalam peringkat sekolah di Malaysia (Tengku Ahmad Badrul Shah & Nik Azida, 2010). Terdapat sebilangan kajian yang dijalankan menunjukkan peningkatan tahap integriti pemimpin mampu mempengaruhi kepuasan kerja dan emosi guru untuk terus bekerja dan menyumbang kepada organisasi di samping berupaya meningkatkan komitmen mereka (Klein, 2012; Koh & Boo, 2004).

Selain itu, Bogler dan Nir (2012) mendapati pemimpin yang mempunyai hubungan sosial yang baik dengan guru, sentiasa mengambil berat akan kesejahteraan dan keselamatan mereka, mengutamakan pembangunan profesional guru dan menguruskan peluang kenaikan pangkat mereka secara adil akan mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja guru-guru di sekolah. Bogler dan Nir (2012) turut mendapati 30 peratus daripada varians kepuasan kerja guru dijelaskan oleh aspek perkongsian kuasa pemimpin dengan guru. Hwa (2008) pula mendapati pemimpin sekolah yang mengamalkan perkongsian kuasa mampu meningkatkan kepuasan kerja guru. Begitu juga dapatan kajian oleh Kim, Tavitiyaman, dan Kim (2009) ke atas pekerja hotel di Thailand mendapati pengurus hotel yang mengamalkan perkongsian kuasa dengan pekerjanya dilihat mampu meningkatkan tahap kepuasan pekerja dan mendorong mereka untuk memberi perkhidmatan yang lebih baik kepada pelanggan dan bersedia untuk membantu rakan sekerja mereka.

Walau bagaimanapun, kajian oleh Kelly et al. (2008) ke atas guru sekolah rendah di Singapura mendapati hanya 45.9 peratus daripada guru berpuas hati dengan sistem

penilaian semasa mereka. Hal ini kerana pemimpin sekolah kurang memberi perhatian kepada aspek keadilan pengendalian sistem penilaian dan kurang peka dengan kejelasan kriteria penilaian (Kelly et al, 2008). Sedangkan kredibiliti penilai terutama dari aspek keadilan menjadi kriteria penting yang menyumbang kepada peningkatan tahap kepuasan kerja guru (Veloo & Wirda Hasmin, 2011). Justeru, pemimpin perlu bersikap adil dan professional ketika mengendalikan sistem penilaian demi memastikan kepuasan kerja guru dapat dipenuhi serta dapat mengelakkan mereka daripada pengaruh tekanan, kemurungan dan kemerosotan komitmen mereka terhadap kerja (Kelly et al, 2008).

Selanjutnya dapatan Lazimah (2006) dalam kajiannya ke atas 155 kakitangan Majlis Perbandaran Kangar, Perlis turut mendapati pengaruh amalan etika dalam meningkatkan kepuasan kerja. Mohd Adib (2011) dalam kajiannya ke atas 200 orang pekerja UUM, KUIN dan UITM Merbok di Kedah juga mendapati pengaruh yang signifikan positif antara amalan etika dengan kepuasan kerja. Manakala Haroon et al. (2012) turut mendapati pengaruh yang signifikan positif antara amalan etika dengan kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan kejururawatan sektor penjagaan kesihatan di Pakistan.

Walaupun dapatan kajian-kajian di atas menunjukkan terdapatnya perkaitan positif signifikan antara kepimpinan beretika dengan kepuasan kerja namun kajian-kajian ini kebanyakannya memberi tumpuan kepada pengkajian beberapa dimensi kepimpinan beretika sahaja. Justeru, pengkajian yang lebih mendalam dan

merangkumi keseluruhan dimensi kepimpinan beretika adalah perlu untuk mengenal pasti perkaitannya dengan kepuasan kerja secara lebih jelas dan menyeluruh.

2.5.3 Perkaitan antara Kepuasan Kerja Guru dengan Komitmen Organisasi

Kajian-kajian lepas telah membuktikan bahawa kepuasan kerja mempunyai perkaitan yang signifikan dengan komitmen organisasi (Anari, 2012; Fitriani Kumala Sari Dewi, 2011; Fu & Deshpande, 2011; Lambert & Paoline, 2008; Markovits, Davis, & Van Dick, 2007; Rajendran, 2007; Rusinah, 2005). Sebagai contoh, pemimpin yang menyediakan persekitaran kerja yang menarik serta kondusif, (Anari, 2012) dan menggalakkan aktiviti pembelajaran organisasi (Raduan, Kumar, & Pak, 2009) adalah signifikan dengan peningkatan komitmen organisasi. Selain itu, sokongan pihak atasan, pembangunan kerjaya, jaminan pekerjaan dan ganjaran ke atas pekerja juga dilihat signifikan dengan peningkatan komitmen pekerja terhadap organisasi (Khulida Kirana, Johanim, Zurina, Mohd Faizal, & Zulkiflee, 2008). Perkaitan yang signifikan di antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi merupakan petunjuk kepada pemimpin organisasi untuk memikirkan usaha dan inisiatif agar tahap kepuasan kerja pekerja dan komitmen mereka kepada organisasi sentiasa berada pada tahap (Malik et al., 2010; Meyer et al., 2002; Putti et al., 1989; Yousef, 2002). Hal ini kerana pekerja yang gembira dan berpuas hati dengan pekerjaan mereka sebenarnya lebih bersedia untuk kekal berkhidmat dengan organisasi sedia ada (Yousef, 2002).

Seterusnya kajian-kajian perkaitan anantara dimensi kepuasan kerja dengan komitmen organisasi telah turut dijalankan. Dalam kajian Lumley, Coetzee, Tladinyane dan

Ferreira (2011) ke atas 86 orang pekerja syarikat IT di Afrika Selatan, mereka mendapati tiga dimensi kepuasan kerja iaitu gaji, rakan sekerja dan bidang tugas memberi sumbangan sebanyak 50% kepada varians komitmen organisasi. Sarminah (2000) dalam kajiannya pula telah mengenal pasti dimensi-dimensi seperti peraturan yang adil, ambil berat, ganjaran yang adil, pergantungan kepada organisasi, persekitaran luaran dan dalaman, latihan dan kemajuan staf, stuktur organisasi, gambaran tugas, kerjasama kumpulan dan perkembangan kerjaya menyumbang sebanyak 74.8 peratus kepada varians komitmen organisasi. Manakala Malik et al. (2010) mendapati dimensi-dimensi kepuasan kerja yang menyumbang secara dominan kepada komitmen organisasi adalah seperti bidang tugas, gaji dan kepimpinan berkualiti. Manakala Mowday et al. (1982) mendapati dimensi ambil berat sebagai salah satu faktor kritikal organisasi yang boleh mempengaruhi komitmen pekerja. Hal ini menunjukkan kepuasan kerja mempunyai perkaitan yang signifikan dengan komitmen organisasi.

Selanjutnya Tasnim (2006) dalam kajiannya mendapati guru-guru akan hilang kesetiaan mereka terhadap organisasi apabila mereka tidak mempunyai peluang untuk dinaikkan pangkat ke peringkat yang lebih tinggi. Hal ini berlaku mungkin kerana guru-guru tidak diberi peluang untuk menyertai dan menyumbang pendapat bsemasa pemurnian sistem penilaian prestasi bagi tujuan kenaikan pangkat mereka (Veloo & Wirda, 2011). Kelly (2008) dalam kajiannya mendapati walaupun 89.4 peratus daripada guru merasakan bahawa mempunyai satu sistem penilaian adalah wajar, namun mereka berpendapat pelaksanaannya di peringkat kepimpinan masih gagal menepati piawaian yang ditetapkan. Justeru, ia telah menyumbang kepada rasa

tidak puas hati dalam kalangan guru dan menyebabkan kesetiaan mereka terhadap organisasi semakin terhakis. Dalam hal ini, untuk mengatasi pelbagai desakan dan cabaran organisasi, maka pemimpin beretika perlu bersedia ke arah satu keseimbangan dan kecekapan sistem serta pembangunan profesionalisme kepimpinan yang berhemah, adil dan berintegriti (Mintrop, 2012) demi memastikan kesinambungan antara kepuasan kerja guru dan komitmen mereka terhadap organisasi sentiasa wujud.

2.5.4 Perkaitan antara Kepimpinan Beretika, Kepuasan Kerja Guru dan Komitmen Organisasi

Kajian-kajian yang mengaitkan antara kepimpinan beretika, kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebelum ini telah dijalankan secara berasingan (Erwin, 2011; Johnson et al., 2012; Neubert et al., 2009; Watson, 2010). Kajian mengenai kepimpinan beretika, kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang dijalankan secara serentak belum lagi ditemui.

Walaupun terdapat beberapa kajian menunjukkan perkaitan yang signifikan antara kepimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi (ÇelİK et al., 2015; Huang et al., 2012; Mohamad, 2012), tetapi ia dilaksanakan di sektor korporat, hotel dan kejururawatan dan bukannya di sekolah. Kajian-kajian mengenai perkaitan antara kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi secara mendalam dan spesifik masih lagi kekurangan dalam bidang pendidikan (Tengku Ahmad Badrul Shah & Nik Azida, 2010) terutamanya di peringkat sekolah (Muhammad Faizal et al., 2009). Justeru, ia membuka ruang kepada pengkaji untuk

mengkaji perkaitan antara kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi dalam konteks sekolah dengan lebih terperinci.

2.6 Rumusan

Rumusan terhadap keseluruhan masalah yang dikesan, pengkaji cuba mengenal pasti langkah kepimpinan sekolah menangani komitmen organisasi dan menentukan sama ada kepimpinan beretika dan kepuasan kerja guru memberi sumbangan yang signifikan terhadap komitmen organisasi di sekolah. Justeru, dapatan kajian diharap menjadi input penting kepada usaha untuk memperkukuhkan kompetensi pemimpin terhadap peningkatan komitmen organisasi di sekolah.

BAB TIGA

METODOLOGI

3.1 Pengenalan

Bab ini memberi tumpuan kepada kaedah yang digunakan untuk mengenal pasti pengaruh kepimpinan beretika dan kepuasan kerja guru terhadap komitmen organisasi di sekolah. Tujuan kajian ini ialah untuk memahami dengan lebih mendalam pengaruh pemboleh ubah tersebut. Maklumat-maklumat khusus dibentangkan dalam dua belas subtajuk iaitu; reka bentuk kajian, populasi dan sampel kajian, pemilihan sampel, instrumen kajian, analisis kesahan, analisis kebolehpercayaan fasa ujian rintis, prosedur pengumpulan data, penyemakan data kajian sebenar, analisis faktor, analisis kebolehpercayaan fasa pentadbiran sebenar, analisis data dan rumusan.

3.2 Reka bentuk Kajian

Reka bentuk kajian tinjauan keratan rentas (*cross-sectional survey*) digunakan dalam kajian ini kerana ia didapati bersesuaian dengan tujuan kajian iaitu untuk memperihalkan atribut pengetua dan sekolah dari aspek kepimpinan beretika (Creswell & Clark, 2007). Reka bentuk tinjauan ini telah digunakan secara meluas dalam pelbagai bidang penyelidikan dan sesuai untuk mengumpul maklumat berkaitan tingkah laku (Gorard, 2001). Justeru, reka bentuk tinjauan ini sesuai digunakan untuk meneroka perkaitan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah iaitu selaras dengan tujuan kajian ini iaitu untuk mengenal pasti pengaruh kepimpinan beretika dan kepuasan kerja guru terhadap komitmen organisasi di sekolah.

Kajian ini menggunakan kaedah penyelidikan kuantitatif. Menurut Cohen, Manion dan Morrison (2000), jika kajian melibatkan responden yang ramai, maka kaedah kuantitatif sesuai digunakan. Kelebihan reka bentuk ini membolehkan banyak maklumat dikumpul pada satu-satu masa, kos yang rendah dan mudah dikendalikan (Creswell & Clark, 2007). Selain itu, penggunaan soal selidik berupaya untuk merangkumi sampel yang ramai dengan kos yang rendah menyebabkan perbandingan antara kajian menjadi lebih terperinci serta tahap objektiviti yang lebih tinggi (Sekaran & Bougie, 2009).

3.3 Populasi dan Sampel Kajian

Populasi kajian ini ialah guru-guru yang mengajar di sekolah menengah di negeri Kedah di bawah Kementerian Pelajaran Malaysia iaitu seramai 13,743 orang .

3.4 Pemilihan Sampel

Kajian ini menggunakan kumpulan responden guru-guru yang mengajar di sekolah-sekolah menengah di bawah Kementerian Pelajaran Malaysia di negeri Kedah. Pemilihan sampel dalam kajian ini adalah secara rawak. (*random sampling*) Pemilihan negeri Kedah sebagai lokasi kajian dilakukan atas dasar bahawa pemimpin sekolah yang terlibat dalam kajian ini mempunyai latar belakang dan kelulusan profesion perguruan yang sama dari segi falsafah dan kurikulum, berada di bawah satu sistem pendidikan yang melaksanakan polisi dan dasar pendidikan yang sama, pelaksanaan aktiviti kurikulum dan kokurikulum yang juga sama. Sekolah-sekolah yang terlibat dalam kajian ini juga memperoleh peruntukan dan bantuan kewangan dalam jumlah yang hampir sama di seluruh negara (PPPM 2013-2025).

Kajian ini juga terbatas kepada guru-guru sekolah menengah sahaja. Hal ini kerana perbezaan dari segi struktur sekolah, mata pelajaran, umur pelajar, birokrasi, polisi, misi dan gaya kepimpinan memberi impak yang berbeza ke atas motivasi guru dan komitmen mereka (Eyal & Roth, 2011). Kumpulan responden guru memberi maklumat tentang demografi, kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah.

Bagi mendapatkan saiz sampel, formula berikut (Krejcie & Morgan, 1970)

digunakan:

$$s = \frac{\chi^2_2 NP(1 - P)}{\chi^2_2 (N - 1) + \chi^2_2 P(1 - P)} \dots\dots\dots (1)$$

$$\chi^2_2 (N - 1) + \chi^2_2 P(1 - P)$$

s = saiz sampel

χ^2_2 = nilai jadual chi-square pada darjah kebebasan 1 dengan aras

keyakinan yang diperlukan (3.841)

N = saiz populasi

P = kadar populasi (dianggap sebagai 0.50 kerana kadar ini akan memberikan saiz sampel yang maksimum)

d = darjah kejituan (degree of accuracy), ditulis dalam bentuk perkadaran (0.05)

Dengan menggunakan formula (1) di atas, dan memasukkan nilai-nilai berikut:

$$\chi^2_2 = 3.841; \quad N = 42,919$$

$$P = 0.50 ; \quad d = 0.05$$

Berdasarkan formula yang diberikan oleh Krejcie dan Morgan (1970), apabila bilangan populasi adalah 13,743 orang, maka sampelnya adalah seramai 374 orang. Hal ini bermaksud seramai 374 orang guru akan terlibat dalam menjawab soal selidik iaitu 6 orang setiap sekolah (Krejcie dan Morgan, 1970). Mengikut Sekaran (2000), saiz sampel melebihi 30 adalah sesuai untuk kebanyakan kajian berbentuk tinjauan. Selain itu, Gay dan Diehl (1990) juga menyatakan bahawa jumlah 30 ini sudah mencukupi untuk kajian korelasi dan perbandingan.

Seterusnya pengkaji telah merujuk kepada Bahagian Perancangan Dasar dan Penyelidikan (BPDPP) KPM untuk mendapatkan senarai populasi terkini bagi setiap daerah. Dengan ini, populasi mengikut daerah adalah dengan pecahan seperti berikut; 2999 orang di Kota Setar, 3491 orang di Kuala Muda / Yan, 2085 orang di Kulim / Bandar Baharu, 1580 orang di Baling / Sik, 1631 orang di Kubang Pasu, 794 orang di Pendang, 554 orang di Padang Terap dan 609 orang di Langkawi (BPDPP, 2012).

Untuk mendapatkan bilangan sampel bagi setiap daerah, maka ia dikira mengikut formula berikut:

$$\frac{\text{Peratus populasi setiap daerah}}{100} \times 374 \text{ (jumlah keseluruhan sampel)}$$

Populasi, peratus populasi setiap daerah dan bilangan sampel bagi setiap daerah dapat dilihat seperti Jadual 3.1.

Jadual 3.1

Populasi, Peratus Populasi Setiap Daerah dan Bilangan Sampel Kajian

Daerah	Populasi	Peratus Populasi Setiap Daerah	Bilangan sampel
Kuala Muda / Yan	3491	25.4%	95
Kota Setar	2999	21.8%	82
Kulim / Bandar Baharu	2085	15.1%	56
Kubang Pasu	1631	11.9%	45
Baling / Sik	1580	11.5%	43
Pendang	794	5.8%	22
Langkawi	609	4.4%	16
Padang Terap	554	4.1%	15
Jumlah	13,743	100%	374

Sumber: Bahagian Perancangan Dasar dan Penyelidikan KPM (2012)

Bagi tujuan pemilihan sekolah pula, teknik persampelan rawak berstrata perkadaran (*proportionate stratified random sampling*) digunakan yang mana sekolah-sekolah menengah dikelompokkan mengikut daerah-daerah di negeri Kedah. Tujuan teknik ini digunakan ialah bagi memastikan setiap daerah yang dipilih mempunyai wakil untuk dibuat kajian. Teknik ini lebih berkesan bagi mendapatkan maklumat daripada setiap strata (Sekaran & Bougie, 2009). Persampelan rawak berstrata perkadaran sesuai dilakukan bagi populasi yang tidak seragam kerana kaedah ini dapat mengurangkan ralat persampelan, mengurangkan varians dan memberi anggaran yang lebih tepat (Gorard, 2001; Majid, 1998).

8 daerah di negeri Kedah yang dimulai dengan daerah Kota Setar telah dilabel dengan nombor 01, daerah Kuala Muda / Yan dilabel dengan nombor 02, daerah

Kulim / Bandar Baharu dilabel dengan nombor 03, diikuti dengan daerah Baling / Sik yang dilabel dengan nombor 04, daerah Kubang Pasu dilabel dengan nombor 05, daerah Pendang dilabel dengan nombor 06, daerah Padang Terap dilabel dengan nombor 07 dan diakhiri dengan daerah Langkawi yang dilabel dengan nombor 08.

Seterusnya, sekolah-sekolah menengah dikelompokkan mengikut daerah masing-masing. Teknik persampelan rawak sistematik (*systematic random sampling*) digunakan untuk memilih sekolah bagi setiap daerah. Menurut Sekaran dan Bougie (2009), apabila sampel berskala besar dan boleh diperoleh di sesuatu tempat yang khusus, (seperti senarai JPN) maka penggunaan persampelan sistematik mempunyai kelebihan kerana dapat memudahkan proses pemilihan sampel dengan lebih cepat. Oleh itu, sekolah-sekolah telah disenaraikan berdasarkan susunan kod sekolah mengikut daerah masing-masing. Selepas itu, sekolah-sekolah ini dinomborkan mengikut susunan dalam daerah. Senarai angka dalam Jadual Nombor Rawak dirujuk untuk memilih 60 buah sekolah sebagai sampel kajian ini (Sekaran, 2000).

Persampelan rawak sistematik ini menggunakan kaedah selang untuk mendapatkan sampel yang diperlukan. Selang ialah untuk mengecilkan saiz daripada populasi yang begitu besar. Hal ini kerana saiz sampel yang sangat besar akan mengelirukan seseorang penyelidik untuk membuat kajian (Sekaran dan Bougie, 2009).

Cara mendapatkan saiz selang (k) ialah dengan membahagikan saiz populasi (N) dengan saiz sampel (n). Formula untuk mendapatkan saiz selang ialah seperti di berikut:

Menentukan nilai k

$$K = \frac{N}{n}$$

Dimana,

n = saiz sampel

N = saiz populasi

k = saiz selang untuk dipilih

Apabila saiz selang telah dapat, maka pengkaji telah memilih secara rawak salah satu nombor dari saiz tersebut. Dalam kajian ini, saiz populasi sekolah menengah di Kedah ialah 180 dan saiz sampel yang diperlukan ialah 60 buah sekolah. Maka, $180/60$ ialah 3 saiz selang. Jadi pengkaji telah memilih satu nombor antara 1 hingga 3 iaitu nombor 3. Hal ini bermaksud unsur pertama dipilih ialah sekolah yang ke 3. Untuk mendapatkan unsur seterusnya ialah $3+3=6$, $6+3=9$, $9+3=12$, dan seterusnya. Saiz selang apabila ditambah adalah tetap iaitu 3. Ini membuktikan bahawa sampel ini sistematik. Sampel yang akan diambil ialah nombor 3, 6, 9, 12 sehingga...180. Di sini menunjukkan nombor pertama dipilih ialah sekolah yang ke 3 dan terakhir ialah sekolah yang ke 180 menjadikan saiz sampel sekolah yang diperlukan iaitu sebanyak 60 buah sekolah.

Seterusnya, untuk mendapatkan bilangan sekolah kajian bagi setiap daerah, maka ia dikira mengikut formula berikut:

$$\frac{\text{Peratus sek. men. setiap daerah}}{100} \times 180 \text{ (jumlah keseluruhan sek.men di Kedah)}$$

Jadual 3.2

Bilangan Sekolah Kajian

Daerah	Bilangan sek. men. setiap daerah	Peratus sek. men. setiap daerah	Bilangan sek. kajian
Kota Setar	42	23.3%	14
Kuala Muda / Yan	40	22.2%	12
Kulim / Bandar Baharu	28	15.5%	9
Baling / Sik	23	12.8%	8
Kubang Pasu	22	12.2%	7
Pendang	11	6.2%	4
Padang Terap	7	3.9%	3
Langkawi	7	3.9%	3
Jumlah	180	100%	60

Bilangan dan peratus sekolah menengah serta bilangan sekolah yang terlibat dalam kajian ditunjukkan seperti dalam Jadual 3.2 di atas.

3.5 Instrumen Kajian

Instrumen merupakan alat ukur yang digunakan dalam sesuatu penyelidikan. Tujuan pengukuran ialah untuk menyediakan maklumat yang diperlukan bagi memahami pemboleh ubah yang dikaji. Dalam penyelidikan, proses pengumpulan data dibahagikan kepada dua reka bentuk iaitu pengukuran verbal dan bukan verbal (Fraenkel & Wallen, 2003). Instrumen pengukuran verbal merujuk kepada temu bual, soal selidik, pemerhatian (seperti senarai semak, ujian klinikal) dan ujian kecerdasan. Sementara instrumen bukan verbal merujuk kepada mimik muka, bahasa badan dan sebagainya. Reka bentuk pengukuran secara verbal memerlukan

penyelidik hadir untuk tujuan pengumpulan data dan disedari oleh subjek kajian manakala pengukuran bukan verbal berlangsung dalam persekitaran yang semulajadi iaitu subjek tidak menyedari bahawa perlakuannya menjadi bahan analisis kajian.

3.5.1 Reka bentuk Instrumen Kajian

Instrumen kajian yang digunakan dalam kajian ini ialah soal selidik. Penggunaan soal selidik merupakan alat pengumpulan data yang banyak digunakan dalam kajian pengurusan dan kepimpinan sekolah. Soal selidik berupaya mengumpul data secara terperinci, tersusun dan piawai (Sekaran & Bougie, 2009). Alat ukur ini mudah ditadbir, menjimatkan masa, tenaga, minda dan wang pada masa proses pengumpulan data dilakukan (Sekaran & Bougie, 2009). Soal selidik sesuai digunakan dalam penyelidikan yang mensasarkan saiz populasi yang besar, corak bertaburan, kesuntukan logistik dan kesuntukan masa (Sekaran & Bougie, 2009).

Secara keseluruhan, instrumen yang digunakan untuk mengukur pemboleh ubah kajian ialah instrumen piawai yang dibentuk dan diterima pakai di negara-negara Barat. Kajian ini menggunakan tiga instrumen iaitu *Ethical Leadership at Work* (ELW) yang dibangunkan oleh Kalshoven et al. (2011) bagi mengukur kepimpinan beretika, *Job satisfaction Survey* (JSS) yang dibina oleh Spector (1994) untuk mengukur kepuasan kerja guru dan *Three-Component Model Employee Commitment Survey* (TCM-ECS) *revised version* oleh Meyer dan Allen (2004) untuk mengukur komitmen organisasi di sekolah.

Soal selidik ini mengandungi bahagian A, B, C dan D yang dijawab oleh guru-guru. Enam set soal selidik dihantar ke setiap sekolah bagi memastikan bilangan pulangan set soal selidik yang sempurna tidak kurang daripada lima set untuk setiap sekolah. Walaupun instrumen ini dibuktikan sesuai dari segi kebolehpercayaan dan kesahannya, namun bagi mengatasi masalah silang budaya yang berkemungkinan dihadapi kerana kajian ini bergantung sepenuhnya kepada soal selidik yang dibentuk di negara Barat, maka kaedah terjemahan *back translation* dilakukan oleh empat orang pensyarah dwibahasa yang telah dilantik oleh penyelidik. Kebenaran daripada hak milik instrumen ELW, JSS dan TCM-ECS juga di peroleh terlebih dahulu sebelum kajian dijalankan. Sedikit pengubahsuaian instrumen JSS dilakukan bagi memastikan instrumen tersebut sesuai dinilai oleh guru dalam situasi di Malaysia.

Soal selidik kajian ini terbahagi kepada empat bahagian dan bilangan item ditunjukkan seperti Jadual 3.3.

Jadual 3.3

Instrumen Kajian dan Bilangan Item

Bahagian	Instrumen	Sumber	Bilangan item
Bahagian A	Demografi guru		8
Bahagian B	Kepimpinan beretika	Soal selidik <i>Ethical Leadership at Work</i> (ELW) (Kalshoven et al., 2011)	38
Bahagian C	Kepuasan kerja	Soal selidik <i>Job Satisfaction Survey</i> (JSS) (Spector, 1994)	36
			18

Bahagian D	Komitmen organisasi	Soal selidik <i>Three Component Model Employee Commitment Survey</i> (TCM-ECS) <i>revised version</i> (Meyer & Allen, 2004)
------------	---------------------	---

Bahagian A: Demografi

Bahagian ini bertujuan untuk mendapatkan maklumat beberapa ciri demografi responden iaitu jantina, umur, bangsa, kelayakan akademik tertinggi, pendapatan, pengalaman sebagai guru, pengalaman bertugas di sekolah berkenaan dan kursus yang pernah dihadiri. Semua soalan dalam bahagian A ini adalah jenis tertutup.

Bahagian B: Kepimpinan Beretika

Bahagian ini mengandungi soalan-soalan berkaitan dengan kepimpinan beretika. Pengukuran yang digunakan adalah berdasarkan kepada soal selidik *Ethical leadership at Work* (ELW) yang dibangunkan oleh Kalshoven et al. (2011). Oleh kerana pengukuran ELW ini masih baru, maka ia hanya boleh didapati dalam versi English serta perlu diterjemahkan ke dalam Bahasa Melayu untuk memudahkan pentaksiran dan pengukuran dilakukan ke atas responden kajian. Soal selidik ELW ini dibina oleh Kalshoven et al. (2011) berasas dan berpandukan kepada pengukuran kepimpinan beretika terdahulu yang dibangunkan oleh Den Hartog dan De Hoogh (2009), De Hoogh dan Den Hartog (2008), Arnaud dan Schminke (2007), House (1998), Craig dan Custafson (1998), Brown et al. (2005) serta sesi temuramah dan instrumen Kalshoven sendiri. Pengolahan instrumen ELW lebih kepada pengukuran yang berbentuk multidimensi yang mana ia menilai konstruk kepimpinan beretika

secara lebih berfokus dan distrukturkan kepada dimensi-dimensi yang lebih bersifat khusus berbanding instrumen ELS. Secara keseluruhannya, ELW ini meliputi semua aspek-aspek penting yang digunakan dalam pengujian kepimpinan beretika di dalam kajian-kajian sebelum ini (Kalshoven et al., 2011).

Terdapat tujuh dimensi di dalam ELW iaitu berorientasikan manusia, keadilan, perkongsian kuasa, prihatin kepada kemampanan, bimbingan etika, penjelasan peranan dan integriti. ELW mengandungi 38 soalan yang telah dibina oleh Kalshoven et al. (2011). Sepuluh daripadanya item negatif (item nombor 8, 9, 10, 11, 12, 13, 33, 34, 35 dan 36) yang perlu dikodkan semula (*recode*) sebelum analisis statistic dijalankan. Respon daripada sampel kajian menggunakan skala Likert yang mengandungi lima mata respons iaitu dari “sangat tidak setuju” (1) hingga “sangat setuju” (5). Instrumen kajian ini telah diuji dari segi kesahan dan kebolehpercayaan dalam kajian-kajian sebelumnya. Koefisien alpha setiap dimensi kepimpinan beretika ini melebihi 0.80 (Kalshoven et al., 2011; Knipper, 2012).

Bahagian C: Kepuasan Kerja

Bahagian ini megandungi soalan-soalan yang berkaitan kepuasan kerja. Soal selidik ini mempunyai 36 item untuk mengukur sembilan dimensi kepuasan kerja iaitu gaji, kenaikan pangkat, ambil berat, insentif, ganjaran, polisi dan peraturan, rakan sekerja, bidang tugas dan komunikasi. Keseluruhan dimensi kepuasan kerja ini diambil daripada instrumen asal *Job Satisfaction Survey* (JSS) yang dibina oleh Spector (1994). Pemilihan instumen JSS ini dibuat kerana ia lebih menjurus kepada mengukur kepuasan kerja yang berasaskan sektor perkhidmatan dan amat sesuai

untuk digunakan dalam mengukur kepuasan kerja di sektor pendidikan (Spector 1985). Ia telah dibangun untuk meliputi aspek utama kepuasan kerja dalam sektor perkhidmatan dan terdiri daripada sembilan dimensi yang jelas kandungannya dan setiap dimensi itu memiliki ciri-ciri yang berbeza antara satu sama lain (Snipes et al., 2005).

Kebanyakan instrumen lain seperti JDI dan Minnesota lebih kepada mengukur kepuasan kerja yang berasaskan kepada sektor perindustrian, perkilangan dan pembuatan (Spector, 1985). Selain itu, terdapat satu lagi pendekatan untuk menilai kepuasan kerja iaitu dengan mengukur secara keseluruhan kepuasan kerja menggunakan skala global yang mana skala global ini meminta responden memberikan pandangannya tentang kepuasan kerja dengan menggabungkan semua dimensi kerja dalam satu soalan tunggal sahaja. Berbanding penggunaan skala global yang mengukur kepuasan kerja secara keseluruhan, seseorang boleh memberi tumpuan yang lebih fokus untuk mengukur kepuasan kerja jika menggunakan skala pelbagai dimensi (Snipes et al., 2005).

Instrumen JSS mengandungi sembilan belas item negatif iaitu (item nombor 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34 dan 36) yang dikodkan semula (*recode*) sebelum membuat analisis statistik. Instrumen kajian ini telah diuji dari segi kesahan dan kbolehpercayaan dalam kajian sebelumnya. Koefisien alpha dimensi kepuasan kerja ini melebihi 0.90 (Spector, 1985). Instrumen jenis Likert ini mempunyai enam mata respons, iaitu sangat tidak setuju (1), sederhana tidak setuju (2), sedikit tidak setuju (3), sedikit setuju (4), sederhana setuju (5) dan sangat setuju

(6). Oleh kerana JSS ini telah digunakan secara meluas dalam penyelidikan berkaitan pemasaran dan pengurusan, beberapa soalan telah diubah suai (*reworded*) supaya selari dengan objektif kajian ini.

Bahagian D: Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi pengetua diukur dengan menggunakan instrumen *Three Component Model Employee Commitment Survey* (TCM-ECS) *revised version* yang dibangunkan oleh Meyer dan Allen (2004). Kajian ini menggunakan instrumen TCM-ECS tanpa sebarang pengubahsuaian kerana item-itemnya bersifat universal. Namun sedikit pindaan arahan dilakukan kerana instrumen asal adalah untuk pelbagai pentaksir tetapi kajian ini hanya menggunakan guru-guru untuk memberi maklum balas tentang komitmen mereka terhadap sekolah. Instrumen ini telah digunakan secara meluas oleh kebanyakan penyelidik untuk mengukur komitmen organisasi guru-guru di sekolah (Ishak, 2008; Mohamad, 2012; Sukarmin, 2010; Yaakob, 2007). Instrumen TCM-ECS terdiri daripada tiga dimensi iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif. Pemilihan soal selidik ini dilakukan kerana mempunyai nilai keesahan dan kebolehpercayaan yang baik. Koefisien alpha setiap dimensi komitmen organisasi seperti yang dilaporkan oleh Meyer dan Allen (1997) ialah 0.85 untuk komitmen afektif, 0.79 untuk komitmen berterusan dan 0.73 untuk komitmen normatif.

Istilah organisasi di dalam Instrumen TCM-ECS adalah merujuk kepada tempat bekerja seseorang. Oleh itu, kesesuaian penggunaan arahan dan adaptasi item yang digunakan perlu diselaraskan dengan organisasi yang terlibat agar tidak berlaku

kekeliruan di kalangan pentaksir (Meyer & Allen, 2004). Instrumen TCM-ECS ini mengandungi empat item negatif iaitu (item nombor 3,4,5 dan 13) yang dikodkan semula (*recode*) sebelum membuat analisis statistik.

3.5.2 Terjemahan Instrumen Kajian (*Back Translation*)

Walaupun sesuatu soal selidik bagi tujuan kajian dibuktikan sesuai dari segi kebolehpercayaan dan kesahannya, satu lagi langkah telah diambil bagi mengatasi silang budaya yang berkemungkinan dihadapi kerana kajian ini bergantung sepenuhnya kepada soal selidik yang dibentuk di negara Barat iaitu penterjemahan melalui kaedah *back translation*. Langkah pertama dalam penyediaan soal selidik ialah melibatkan penterjemahan soal selidik dari Bahasa Inggeris ke Bahasa Malaysia mengikut kaedah *back translation* seperti mana yang dicadangkan oleh Brislin, Lonner, dan Thorndike (1973). Kaedah ini dibuktikan berkesan oleh Gyi (1997) dalam menterjemahkan soal selidik dari Bahasa Inggeris ke Bahasa Cina bagi tujuan kajian mereka. Di Malaysia, Keats, Keats dan Wan Rafaei (1976) menjalankan kajian yang pertama dengan menggunakan metod ini dan membuktikan ianya berkesan dalam mengatasi masalah bias budaya.

Bagi tujuan berkenaan, seramai empat orang pensyarah bilingual yang berkelulusan sarjana dan doktor falsafah dari Institut Aminudin Baki (IAB) Jitra, Kedah terlibat dalam melakukan terjemahan bagi instrumen dalam kajian ini. Dua orang daripada mereka telah dilantik untuk menterjemahkan soal selidik daripada bahasa Inggeris ke bahasa Malaysia dalam bentuk versi A dan versi B secara berasingan. Instrumen versi A dan versi B diserahkan kepada dua orang lagi

penterjemah untuk menterjemahkannya kepada bahasa asal. Seterusnya kedua-dua versi instrumen ini telah dibandingkan untuk melihat kesesuaian penterjemahan dan lain-lain.

3.6 Analisis Kesahan

Instrumen perlu dipastikan dari segi konsep kesahan. Sesuatu instrumen kajian adalah sah apabila ia mengukur apa yang sepatutnya diukur (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Penentuan kepada kesahan juga adalah berbentuk subjektif (Hair et al., 2010). Dalam kajian ini, instrumen ini telah mendapat pengesahan daripada empat orang pengetua yang berpengalaman dan empat orang pensyarah yang berpengalaman dalam bidang masing-masing. Pengetua dan pensyarah yang berpengalaman dalam bidang masing-masing ini telah membantu kesahan instrumen kajian ini berdasarkan pengalaman mereka dalam bidang kepimpinan pendidikan dan pengetahuan dalam bidang kajian masing-masing.

Hasil maklum balas daripada mereka telah memperakui adanya kesahan kandungan dalam pemboleh ubah tidak bersandar, iaitu kepimpinan beretika, pemboleh ubah pengantara iaitu kepuasan kerja guru serta pemboleh ubah bersandar iaitu komitmen organisasi di sekolah. Item-item juga adalah mencukupi bagi setiap pemboleh ubah yang diukur. Pemilihan item-item bagi setiap pemboleh ubah juga didapati tepat dan selari dengan tinjauan literatur yang dirujuk. Selain itu, beberapa item yang telah diadaptasi daripada skala instrumen sedia ada juga didapati mantap dan mengukur ciri sepatutnya. Seterusnya berdasarkan cadangan dan maklum balas pengetua dan pensyarah berkenaan, item ketiga-tiga instrumen telah dikemas kini dan dibuat

penambahbaikan untuk memantapkan lagi dari segi teknik persembahan kepada responden.

3.7 Analisis Kebolehpercayaan Fasa Ujian Rintis

Kajian ini menggunakan kaedah ketekalan dalaman untuk mengukur kebolehpercayaan instrumen yang digunakan. Sebelum menilai ketekalan dalaman instrumen kajian, matriks antara korelasi dilakukan bagi setiap dimensi untuk memastikan sejauh mana sesuatu ciri yang sama wujud dalam setiap item. Oleh itu, item-item yang mempunyai korelasi yang rendah (kurang daripada 0.3) dengan item-item dalam ukuran perlu dikeluarkan sebelum analisis kebolehpercayaan (Hair et al., 2010).

Menurut Hair et al. (2010), nilai kebolehpercayaan Alpha yang boleh diterima adalah 0.7 atau lebih. Oleh kerana kajian ini menggunakan instrumen yang telah banyak digunakan oleh pengkaji-pengkaji lain, maka nilai Alpha 0.7 adalah dikira memadai bagi pengukuran nilai kebolehpercayaan. Nilai kebolehpercayaan yang didapati hasil daripada ujian rintis dikira dengan menggunakan perisian SPSS 19 dan nilai Alpha adalah seperti dalam Jadual 3.4.

Jadual 3.4

Nilai Cronbach Alpha bagi Ujian Rintis

Dimensi	Jumlah item	Cronbach Alpha
Kepimpinan beretika		
Berorientasikan manusia	7	.949
Keadilan	6	.803
Perkongsian kuasa	6	.842
Prihatin kepada kemampanan	3	.837
Bimbingan etika	7	.937
Penjelasan peranan	5	.918
Integriti	4	.875
Jumlah		.965
Kepuasan kerja		
Gaji	4	.741
Kenaikan pangkat	4	.705
Ambil berat	4	.858
Insentif	4	.710
Ganjaran	4	.822
Polisi dan peraturan	4	.804
Rakan sekerja	4	.862
Bidang tugas	4	.768
Komunikasi	4	.770
Jumlah		.808
Komitmen organisasi		
Komitmen afektif	6	.915
Komitmen berterusan	6	.811
Komitmen normatif	6	.927
Jumlah		.951

Dengan ini, nilai kebolehpercayaan setiap dimensi dan setiap kumpulan adalah tinggi dan sesuai digunakan dalam pentadbiran sebenar.

3.8 Prosedur Pengumpulan Data

Terdapat tiga fasa pengumpulan data kajian iaitu:

- 1) Fasa *field test* instrumen-instrumen kajian
- 2) Fasa ujian rintis instrumen-instrumen kajian
- 3) Fasa pentadbiran sebenar instrumen-instrumen

Fasa *field test* melibatkan 10 orang guru untuk memberi maklum balas tentang instrumen kepimpinan beretika, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dari aspek kejelasan arahan, panjang dan susun atur instrumen, ketepatan serta kesesuaian item dan sebagainya. Maklum balas dari guru ini membolehkan instrumen disemak semula, dimurnikan dan dibuat penambahbaikan sebelum ujian rintis dijalankan.

Fasa **ujian** rintis bertujuan untuk meneliti instrumen-instrumen dari aspek kefahaman kumpulan sasaran bagi tujuan pemurnian. Tujuan ujian rintis dijalankan ialah untuk menguji kesahan dan kebolehpercayaan instrumen yang telah dibentuk, kelancaran pentadbiran soal selidik dan pengubahsuaian yang perlu dilakukan bagi instrumen kajian pada aspek-aspek tertentu. Walaupun soal selidik kajian ini didapati sesuai dari segi kebolehpercayaan dan kesahannya, langkah mengadakan ujian rintis ini diambil bagi mengatasi masalah silang budaya yang berkemungkinan dihadapi kerana kajian ini bergantung sepenuhnya kepada soal selidik yang dibentuk di negara Barat dan penterjemahan melalui kaedah *back translation*

yang dilakukan oleh pengkaji. Untuk menguji kesahan dan kebolehpercayaan intrumen yang dibentuk, kelancaran pentadbiran soal selidik dan pengubahsuaian yang perlu bagi instrumen, maka ujian rintis telah dijalankan. Ujian rintis ini dilakukan terhadap guru-guru di daerah Kota Setar dan Kubang Pasu, Kedah. Sejumlah 40 soal selidik telah diedarkan yang mana jumlah ini sudah mencukupi untuk menghasilkan analisis yang sahih (Anastasi & Urbina, 1997). Instrumen *Ethical Leadership at Work* (ELW), *Job satisfaction Survey* (JSS) dan *Three-Component Model Employee Commitment Survey* (TCM-ECS) *revised version* telah digunakan dalam ujian rintis ini.

Pentadbiran sebenar instrumen-instrumen (ELW, JSS, TCM-ECS) dilakukan selepas instrumen-instrumen dimurnikan. Sebelum kajian ini dijalankan, permohonan kelulusan menjalankan kajian dibuat daripada Bahagian Perancangan Dasar dan Penyelidikan (BPDPP) Kementerian Pelajaran Malaysia. Setelah mendapat kelulusan daripada BPDPP, permohonan kelulusan untuk menjalankan kajian di sekolah-sekolah yang terlibat dibuat melalui Jabatan Pelajaran Negeri Kedah.

Langkah seterusnya sebelum soal selidik diedarkan adalah dengan menghubungi pengetua setiap sekolah kajian untuk menjelaskan kajian yang bakal dijalankan, seterusnya mendapatkan persetujuan secara verbal. Apabila kebenaran secara verbal telah diperolehi, pengkaji menentukan sampel guru yang terlibat dalam kajian dan menghantar surat permohonan menjalankan kajian beserta borang soal selidik. Pengkaji meminta bantuan pengetua untuk menguruskan guru yang telah dipilih secara rawak sebagai responden kajian.

Kajian dijalankan seperti situasi sedia ada tanpa sebarang manipulasi ke atas subjek. Tempoh pemulangan soal selidik dari subjek dihadkan selama sebulan. Sebagai peringatan, dalam tempoh tersebut pengkaji menghubungi semula sekolah-sekolah yang belum menghantar maklum balas soal selidik melalui panggilan telefon. Namun begitu, peringatan tidak semestinya dilakukan kepada subjek jika kadar penerimaan semula soal selidik melebihi 60% kerana sampel kajian melebihi 200 orang dianggap boleh diterima untuk dibuat kajian tanpa memberi kesan besar terhadap keputusan kajian (Mcmillan, 2004).

Semua soal selidik yang telah diisi telah dikembalikan dengan menggunakan sampul surat bersetem. Kadar pulangan soal selidik ialah 89%, iaitu sebanyak 54 buah sekolah daripada 62 buah sekolah telah mengembalikan soal selidik. Namun begitu, hanya 88% sahaja daripada keseluruhan soal selidik yang boleh diproses, manakala selebihnya tidak boleh digunakan kerana terdapat soal selidik yang tidak disempurnakan atau tidak memenuhi kriteria ditetapkan. Bilangan soal selidik yang mencapai 88% sudah memadai untuk proses analisis berdasarkan cadangan McMillan (2004) yang menyatakan bahawa kadar pulangan yang baik sekurang-kurangnya 60%.

3.9 Penyemakan Data Kajian Sebenar

Penyemakan dan penapisan (*screening*) data kajian sebenar amat penting bagi analisis kajian yang melibatkan statistik **inferensi** dan merupakan langkah pertama yang perlu dilakukan oleh seseorang penyelidik (Coakes, Steed, & Dzidic, 2006). Penyelidik telah memastikan pentadbiran data yang tidak diisi (*missing data*) dan

proses mengekod semula item-item negatif dilakukan terlebih dahulu. Bagi data-data yang tidak diisi, penyelidik mengkhaskan kod nombor sembilan puluh sembilan (99).

3.9.1 *Mahalanobis distance*

Bagi memeriksa dan membersihkan data, pendekatan teknik *mahalanobis distance* dilakukan dengan menggunakan formula asas seperti berikut:

$$\text{Nilai outliers} = \text{Mahalanobis distance} > \text{Nilai Chi-square}$$

Penyelidik telah menerima sejumlah 324 responden. Sebelum analisis data, data-data yang dikumpul perlu melalui proses pemeriksaan untuk menentukan sama ada wujudnya apa-apa nilai tersisih atau *outliers* dalam soal selidik yang telah diterima. *Outliers* terjadi mungkin kerana kesilapan responden mengisi maklumat dan data, kesilapan memasukkan data oleh penyelidik, kehilangan data atau soal selidik tidak diisi oleh orang yang berkecualan dan sebagainya.

Data diimbas bagi memastikan tidak terdapat nilai-nilai ekstrim. (*outliers*) Nilai-nilai ekstrim dikenal pasti dengan mengira jarak *Mahalanobis* (*Mahalanobis distance*) bagi prosedur awalan regresi. Ianya bertujuan untuk menentukan kes tersebut tidak melebihi kriteria *Chi-square*. Ini dilakukan dengan menggunakan jadual *Chi-square*, nilai kritikal bagi *Chi-square* pada $p > .05$ dengan darjah kebebasan (df) = 38 adalah 70.7. Daripada analisis dilakukan, didapati jarak *Mahalanobis* pertama ialah 150.134 dan ianya melebihi dari jadual *Chi-square* (70.7).

Responden-responden (kes-kes) nombor 18, 50, 100, 112, 157,160 dan lain-lain telah digugurkan bagi membuang nilai-nilai ekstrim tersebut. Penyelidik telah menggugurkan responden-responden dari kajian ini selaras dengan cadangan oleh Meyers, Gamst, dan Guarino (2006). Setelah kes-kes nombor tersebut digugurkan, jarak *Mahalanobis* menjadi 81.576, (MAHA_ ke 2) masih melebihi dari jadual *Chi-square*. (70.7) Berikutan itu, responden-responden lain yang dikenal pasti turut disingkirkan. Setelah melakukan (MAHA_ ke 3), jarak *Mahalanobis* masih melebihi dari jadual *Chi-square* (70.7) iaitu 72.115 dan penyingkiran responden-responden lain dilakukan sekali lagi. Penyelidik telah melakukan *regression linear* kali keempat dan keputusan akhir didapati nilai maksimum jarak *Mahalanobis* ialah 67.823 dan sudah berkurang dari jadual *Chi-square*. (70.7) Keputusan akhir seperti di jadual 3.5.

Jadual 3.5

Residuals Statistics^a

	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>N</i>
<i>Predicted Value</i>	54.2205	259.0824	160.4430	39.24554	298
<i>Std. Predicted Value</i>	-2.707	2.513	.000	1.000	298
<i>Standard Error of Predicted Value</i>	15.495	44.440	32.823	6.180	298
<i>Adjusted Predicted Value</i>	56.7848	294.0680	160.6428	41.64855	298
<i>Residual</i>	-225.11977	208.24600	.00000	86.21230	298
<i>Std. Residual</i>	-2.438	2.256	.000	.934	298
<i>Stud. Residual</i>	-2.754	2.424	-.001	1.002	298
<i>Deleted Residual</i>	-287.06802	240.45966	-.19983	99.47872	298
<i>Stud. Deleted Residual</i>	-2.789	2.447	-.001	1.005	298
<i>Mahal. Distance</i>	7.370	67.823	37.872	13.809	298
<i>Cook's Distance</i>	.000	.054	.004	.006	298
<i>Centered Leverage Value</i>	.025	.228	.128	.046	298

Dependent Variable: responden

3.9.2 Analisis Multikolineariti

Hair et al. (2010) merujuk multikolineariti sebagai tahap berkorelasi antara sesama pemboleh ubah-pemboleh ubah tidak bersandar dan bersandar yang begitu ketara. (atas dari 0.90) Untuk mengenal pasti masalah multikolineariti ini, penyelidik telah memeriksanya dengan melihat nilai *variance inflated factor* (VIF) dan nilai *tolerance*. Peraturan biasa yang digunakan ialah multikolineariti akan wujud apabila nilai VIF melebihi 10. Dalam keadaan lain pula, nilai *tolerance* tidak boleh kurang dari 0.10 (Hair et al., 2010). Dalam kajian ini, semua nilai VIF untuk pemboleh ubah tidak bersandar dan bersandar adalah tidak melebihi 10 dan semua nilai *tolerance* adalah melebihi 0.10 seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3.5.

Jadual 3.6

Nilai Tolerance dan VIF untuk Pemboleh ubah

Pemboleh ubah	<i>Tolerance</i>	VIF
Mean berorientasikan manusia	.416	2.407
Mean keadilan	.719	1.391
Mean perkongsian kuasa	.707	1.414
Mean prihatin kepada kemampunan	.320	3.123
Mean bimbingan etika	.301	3.318
Mean penjelasan peranan	.314	3.180
Mean integriti	.329	3.038
Mean kepuasan kerja	.556	1.799

3.9.3 Ujian data Normaliti dan Lineariti

Menurut Hair et al. (2010), ujian korelasi dan regresi hanya boleh dijalankan apabila data adalah tersebar secara normal dan wujud suatu perhubungan yang linear di

antara pemboleh ubah. Bagi menguji hipotesis-hipotesis kajian, analisis regresi berganda dilakukan untuk menganalisis hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar. Menurut Hair et al. (2010), analisis regresi digunakan dengan meluas dan merupakan teknik yang *versatile* serta boleh diaplikasi dalam setiap kaedah pembuatan keputusan. Bagi menjalankan analisis regresi berganda, terdapat dua andaian yang perlu diaplikasi kepada setiap pemboleh ubah bersandar dan tidak bersandar dan hubungan antara keduanya, iaitu normaliti dan lineariti.

1. Normaliti

Andaian yang paling asas dalam analisis *multivariate* ialah data yang normal, iaitu merujuk kepada bentuk taburan data untuk setiap pemboleh ubah. Data yang baik adalah data yang mempunyai pola taburan yang normal iaitu taburan data yang tidak melencong ke kiri atau ke kanan dan ianya berbentuk loceng (Coakes et al., 2006). Norusis (1997) pula menerangkan kaedah yang mudah untuk memeriksa kenormalan data iaitu dengan melihat rajah histogram untuk *residual*. Menurut Norusis (1997), taburan normal boleh dilihat daripada rajah histogram dengan memperlihatkan garis-garis tegak. Walau bagaimanapun, adalah sukar untuk mendapatkan taburan normal yang benar-benar tepat kerana masalah yang timbul dalam kaedah persampelan.

Terdapat pelbagai kaedah penyemakan data yang boleh dilakukan antaranya seperti kaedah grafik (histogram, *steam and leaf plot*, *box plot*, *normal probability plot* dan *detended normal plot*), serta kaedah statistik Kolmogorov-Smirnov bersama *Lilliefors*, *Skewness and Kurtosis* (Coakes et al., 2006). Dalam kajian ini, pendekatan

histogram dan '*normal probability plot*' digunakan untuk memeriksa data sama ada normal atau tidak seperti yang dicadangkan oleh Hair et al. (2010).

1) Ujian Normaliti Bagi Histogram

Berdasarkan analisis yang dijalankan (lampiran 1 dan 2), didapati terdapat pengelompokan *residual* yang nyata sama ada ke arah nilai positif atau pun negatif. Berdasarkan taburan *residual* yang agak seimbang, maka andaian kenormalan data kajian ini telah dapat dipenuhi. Pemboleh ubah tidak bersandar yang diuji dengan kaedah yang sama telah menunjukkan taburan *residual* histogram yang normal. Ini menunjukkan semua data telah memenuhi andaian kenormalan data.

2) Ujian Normaliti Bagi *Normal Probability Plot*

Selain kaedah kenormalan di atas, kenormalan data juga boleh dilihat dengan menggunakan kaedah '*normal probability plot*' seperti yang dicadangkan oleh Hair et al. (2010). Dalam analisis ini telah menunjukkan '*normal probability plot*' bagi pemboleh ubah bersandar komitmen organisasi di sekolah. Garis lurus dari kiri ke kanan adalah merupakan garis normal manakala plot-plot di atas dan di bawahnya pula menunjukkan nilai *residual* yang dikaji secara keseluruhannya berada pada garis lurus yang normal atau menghampiri garisan tersebut. Kedudukan ini membuktikan bahawa data kajian telah memenuhi andaian kenormalan. Kaedah '*normal probability plot*' juga telah digunakan untuk mengkaji pemboleh ubah tidak bersandar dan didapati ia memenuhi tahap kenormalan data yang diperlukan (lampiran 1 dan 2).

2. Lineariti

Kaedah yang mudah untuk mengukur lineariti ialah dengan memeriksa '*scatter plots*' setiap pemboleh ubah dan mengenal pasti sebarang bentuk yang tidak linear dalam data. Alternatif lain ialah merujuk kepada '*residuals plot*' dan '*partial regression plot*'. Sekiranya hubungan yang tidak linear didapati, pendekatan yang perlu diambil ialah dengan mentransformasikan data supaya wujud dalam bentuk linear.

Berdasarkan analisis yang dijalankan seperti di **lampiran 3** untuk pemboleh ubah tidak bersandar (kepimpinan beretika), **lampiran 4** untuk pemboleh ubah pengantara (kepuasan kerja guru) dan **lampiran 5** untuk pemboleh ubah bersandar (komitmen organisasi), plot-plot di atas dan di bawah garis linear menunjukkan nilai *residual* yang dikaji dan secara keseluruhannya berada pada garis lurus yang linear atau menghampiri garisan tersebut. Ini menunjukkan bahawa data kajian telah memenuhi andaian lineariti yang diperlukan.

3.10 Analisis Faktor

Analisis faktor dijalankan untuk mengukuhkan kebolehpercayaan dan keesahan setiap item soal selidik dalam kajian ini. Ketiga-tiga soal selidik (ELW, JSS dan TCM-ECS) yang digunakan dalam kajian ini adalah berdasarkan soal selidik yang telah dibentuk di negara Barat dan diaplikasikan dalam organisasi yang berorientasikan keuntungan. Jadi adalah penting dijalankan faktor analisis untuk memastikan ianya sesuai digunakan dalam konteks negara ini dan juga dalam konteks dunia pendidikan di Malaysia.

3.10.1 Dapatkan Analisis Faktor Soal Selidik Kepimpinan Beretika

Analisis faktor kaedah pengesahan dengan pengestrakan dihadkan kepada tujuh faktor telah dilaksanakan bagi soal selidik kepimpinan beretika. (ELW) Kaedah pengesahan sesuai untuk membuktikan sama ada muatan faktor dapat menghasilkan tujuh faktor yang menonjol seperti mana yang dihasratkan. Dalam analisis ini, hanya nilai eigen (*eigen value*) yang melebihi atau sama dengan satu (1) dan muatan faktor yang melebihi atau sama dengan 0.30 sahaja dianggap sebagai kriteria yang sesuai untuk dipilih dan diterima pakai sebagai item-item di dalam soal selidik kajian (Coakes et al., 2006). Sebagai langkah pertama, kesemua 38 item dikelompokkan mengikut faktor-faktor yang dihasratkan. Seterusnya analisis '*principal component*' dilakukan dan diikuti dengan putaran *Varimax Orthogonal* dan *Kaiser Normalization* dilakukan. (lampiran 6)

Berdasarkan lampiran 6, hasil analisis menunjukkan bahawa tujuh faktor telah muncul dengan nyata serta menjelaskan jumlah keseluruhan varians sebanyak 70.33%. Ketujuh-tujuh faktor itu, masing-masing memberi nilai varians sebanyak 41.83% yang mewakili Faktor Satu, iaitu dimensi berorientasikan manusia; 8.30% varians mewakili Faktor Dua, iaitu dimensi keadilan; 6.70% varians mewakili Faktor Tiga iaitu dimensi perkongsian kuasa; 4.50% varians mewakili Faktor Empat iaitu dimensi prihatin kepada kemampanan; 3.40% varians mewakili Faktor Lima iaitu dimensi bimbingan etika; 2.95% varians mewakili Faktor Enam iaitu dimensi penjelasan peranan; dan 2.66% varians mewakili Faktor Tujuh iaitu dimensi integriti. Sementara nilai-nilai eigen yang diperoleh bagi faktor-faktor tersebut ialah 15.89, 3.15, 2.55, 1.71, 1.29, 1.12 dan 1.01, manakala petunjuk korelasi matriks ujian

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) (0.935, $p > .05$), ujian *Barlett* (nilai *Chi-square* = 9138.536; $df = 703$, $p < .05$) menunjukkan nilai yang signifikan. Justeru, kesan multikolineariti tidak berlaku. (lampiran 6) Dengan itu, ia turut mengesahkan bahawa terdapat kesesuaian persampelan bagi melaksanakan analisis faktor.

3.10.2 Dapatan Analisis Faktor Soal Selidik Kepuasan Kerja Guru

Analisis faktor kaedah pengesahan bagi 36 item soal selidik kepuasan kerja telah menggunakan analisis *principal component*, kaedah putaran *Varimax* dan *Kaiser Normalization*. Instrumen ini dibahagikan kepada sembilan dimensi utama, iaitu gaji, kenaikan pangkat, ambil berat, insentif, ganjaran, polisi dan peraturan, rakan sekerja, bidang tugas dan komunikasi. Dalam analisis ini, hanya nilai eigen (*eigen value*) yang melebihi atau sama dengan satu (1) dan muatan faktor yang melebihi atau sama dengan 0.30 sahaja diambil kira. (lampiran 7)

Analisis *principal component* telah dijalankan dan dapatan analisis (lampiran 7) menunjukkan bahawa sebanyak sembilan faktor telah muncul secara nyata dengan menjelaskan jumlah keseluruhan varians sebanyak 69.91%. Faktor Satu yang mewakili dimensi gaji yang mempunyai empat item telah menyumbang sebanyak 27.15%. Manakala Faktor Dua yang mewakili dimensi kenaikan pangkat mempunyai empat item turut menyumbang sebanyak 9.07%. Seterusnya sebanyak 7.77% varians pula telah disumbangkan oleh Faktor Tiga, iaitu dimensi ambil berat yang diwakili empat item. Faktor Empat yang diwakili oleh dimensi insentif pula menyumbang varians sebanyak 6.01% yang mempunyai empat item. Faktor Lima yang diwakili oleh dimensi ganjaran pula menyumbang varians sebanyak 5.42% yang mempunyai

empat item. Faktor Enam yang mewakili dimensi polisi dan peraturan mempunyai empat item turut menyumbang sebanyak 4.58%. Faktor Tujuh yang diwakili oleh dimensi rakan sekerja pula menyumbang varians sebanyak 3.54% yang mempunyai empat item. Seterusnya sebanyak 3.39% varians pula telah disumbangkan oleh Faktor Lapan, iaitu dimensi bidang tugas yang diwakili empat item. Akhir sekali, sebanyak 2.99% varians pula telah disumbangkan oleh Faktor Tujuh, iaitu dimensi komunikasi yang diwakili empat item. Sementara itu, nilai-nilai eigen yang diperoleh faktor-faktor ini ialah 9.77; 3.26; 2.80; 2.17; 1.95; 1.65; 1.27; 1.22 dan 1.07. Seterusnya petunjuk korelasi matriks ujian *Kaiser-Mayer-Olkin* (KMO) (0.860, $p > .05$), ujian *Bartlett* (nilai *Chi-square* = 6984.806; $df = 630$, $p < .05$) adalah signifikan. Justeru kesan multikolineariti tidak berlaku. (lampiran 7) Keputusan analisis ini mengesahkan kesesuaian persampelan untuk melaksanakan analisis faktor.

3.10.3 Dapatan Analisis Faktor Soal Selidik Komitmen Organisasi

Dapatan analisis faktor kaedah pengesahan (*confirmatory factor analysis*) bagi 18 item soal selidik komitmen organisasi menggunakan analisis *Principal component*, kaedah putaran *Varimax* dan *Kaiser Normalization* (lampiran 8). Instrumen ini dibahagikan kepada tiga dimensi utama, iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif. Dalam analisis ini, hanya nilai eigen (*eigen value*) yang melebihi atau sama dengan satu (1) dan muatan faktor yang melebihi atau sama dengan 0.30 sahaja diambil kira (Coakes et al., 2006).

Berdasarkan lampiran 8, hasil analisis menunjukkan bahawa tiga faktor telah muncul dengan nyata serta menjelaskan jumlah keseluruhan varians sebanyak 53.46%. Ketiga-tiga faktor itu, masing-masing memberi nilai varians sebanyak 32.66% yang mewakili Faktor Satu, iaitu dimensi komitmen afektif; 12.28% varians mewakili Faktor Dua, iaitu dimensi komitmen berterusan; dan 8.53% varians mewakili Faktor Tiga iaitu dimensi komitmen normatif. Sementara nilai-nilai eigen yang diperoleh bagi faktor-faktor tersebut ialah 5.88, 2.21, dan 1.54, manakala petunjuk korelasi matriks ujian *Kaiser-Mayer-Olkin* (KMO) (0.844, $p > .05$), ujian *Barlett* (nilai *Chi-square* = 2051.634; $df = 153$, $p < .05$) menunjukkan nilai yang signifikan. Justeru, kesan multikolineariti tidak berlaku. (lampiran 8) Dengan itu, ia turut mengesahkan bahawa terdapat kesesuaian persampelan bagi melaksanakan analisis faktor.

3.11 Analisis Kebolehpercayaan Fasa Pentadbiran Sebenar

Analisis kebolehpercayaan item-item yang digunakan telah dilakukan selepas analisis faktor dengan menggunakan *Cronbach Alpha* berdasarkan bilangan sampel sebenar ($N=298$) dan mendapati keseluruhan pemboleh ubah yang digunakan telah menunjukkan nilai *alpha* yang memuaskan iaitu dari 0.74 hingga 0.96 seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.5, 4.6 dan 4.7. Menurut Sekaran (2000), nilai *alpha* ini boleh diterima kerana telah melepasi nilai 0.6 seperti yang disarankan oleh kebanyakan penyelidik dalam bidang sains sosial. Hair et al. (2006) menyarankan nilai *alpha* di bawah 0.50 tidak boleh diterima, manakala nilai 0.60 ke atas adalah biasa, 0.70 lebih dari biasa, 0.80 adalah membanggakan dan jika lebih dari 0.90 adalah sangat baik.

3.11.1 Kebolehpercayaan Soal Selidik Kepimpinan Beretika

Dapatan daripada Jadual 3.7 menunjukkan secara keseluruhannya 38 item yang digunakan untuk mengukur kepimpinan beretika adalah tinggi, dengan memperoleh nilai *Cronbach Alpha* 0.95 (Coakes et al., 2006). Nilai *Cronbach Alpha* bagi dimensi berorientasikan manusia yang mengandungi 7 item adalah tinggi, iaitu 0.92. Begitu juga dengan dimensi keadilan yang mengandungi 6 item, nilai *Cronbach Alpha* ialah 0.81. Manakala dimensi perkongsian kuasa (6 item) dan prihatin kepada kemampanan (3 item) masing-masing mempunyai nilai *Cronbach Alpha* 0.74 dan 0.81. Nilai *Cronbach Alpha* bagi dimensi bimbingan etika yang mengandungi 7 item adalah tinggi, iaitu 0.93. Begitu juga dengan dimensi penjelasan peranan yang mengandungi 5 item, nilai *Cronbach Alpha* adalah tinggi iaitu 0.91. Bagi dimensi integriti yang mengandungi 4 item, nilai *Cronbach Alpha* juga tinggi, iaitu 0.92.

(lampiran 9)

Jadual 3.7

Nilai Cronbach Alpha Soal Selidik Kepimpinan Beretika

Dimensi	Jumlah Item	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>
Berorientasikan manusia	7	0.92
Keadilan	6	0.81
Perkongsian kuasa	6	0.74
Prihatin kepada kemampanan	3	0.81
Bimbingan etika	5	0.93
Penjelasan peranan	7	0.91
Integriti	4	0.92
Kepimpinan beretika keseluruhan	38	0.95

3.11.2 Kebolehpercayaan Soal Selidik Kepuasan Kerja

Dapatan daripada jadual 3.8 menunjukkan kebolehpercayaan *Cronbach Alpha* yang tinggi, iaitu 0.82 bagi 36 item yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja secara keseluruhan. Nilai *Cronbach Alpha* bagi dimensi gaji juga baik, iaitu 0.76 yang mengandungi 4 item, nilai *Cronbach Alpha* 0.71 bagi dimensi kenaikan pangkat yang mengandungi 4 item. Bagi dimensi ambil berat yang mengandungi 4 item, nilai *Cronbach Alpha* adalah tinggi, iaitu 0.83 dan dimensi insentif yang mengandungi 4 item mempunyai nilai *Cronbach Alpha* yang juga tinggi, iaitu 0.88. Nilai *Cronbach Alpha* bagi dimensi ganjaran juga tinggi, iaitu 0.84, nilai *Cronbach Alpha* 0.74 bagi dimensi polisi dan peraturan dan bagi dimensi rakan sekerja pula nilai *Cronbach Alpha* juga tinggi, iaitu 0.91. Ketiga-tiga dimensi ini masing-masing mengandungi 4 item. Bagi dimensi bidang tugas yang mengandungi 4 item, mempunyai nilai *Cronbach Alpha* 0.78. Nilai *Cronbach Alpha* bagi dimensi komunikasi juga baik, iaitu 0.74 yang mengandungi 4 item. (lampiran 10)

Jadual 3.8

Nilai Cronbach Alpha Soal Selidik Kepuasan Kerja Guru

Dimensi	Jumlah Item	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>
Gaji	4	0.76
Kenaikan pangkat	4	0.71
Ambil berat	4	0.83
Insentif	4	0.88
Ganjaran	4	0.84
Polisi dan peraturan	4	0.74
Rakan sekerja	4	0.91
Bidang tugas	4	0.78
Komunikasi	4	0.74
Kepuasan kerja keseluruhan	36	0.82

3.11.3 Kebolehpercayaan Soal Selidik Komitmen Organisasi

Dapatan daripada Jadual 3.9 menunjukkan kebolehpercayaan *Cronbach Alpha* yang tinggi, iaitu 0.89 bagi 18 item yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi secara keseluruhan di sekolah. Nilai *Cronbach Alpha* bagi dimensi komitmen afektif yang mengandungi 6 item ialah 0.73, nilai *Cronbach Alpha* bagi dimensi komitmen berterusan yang mengandungi 6 item ialah 0.73 dan bagi dimensi komitmen normatif yang juga mengandungi 6 item, nilai *Cronbach Alpha* ialah 0.83. Secara keseluruhannya, dapatan ini menunjukkan semua item komitmen organisasi mempunyai nilai kebolehpercayaan yang baik. (lampiran 11)

Jadual 3.9

Nilai Cronbach Alpha Soal Selidik Komitmen Organisasi di Sekolah

Dimensi	Jumlah Item	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>
Komitmen afektif	6	0.73
Komitmen berterusan	6	0.73
Komitmen normatif	6	0.82
Komitmen organisasi keseluruhan	18	0.86

3.12 Analisis Data

Kajian ini menggunakan data primer. Data ini dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensi. Perisian yang digunakan untuk menganalisis data kajian ini ialah SPSS versi 19.

3.12.1 Statistik Deskriptif

Matlamat utama statistik deskriptif ialah untuk memerihalkan data ke dalam bentuk yang lebih mudah untuk difahami. Langkah pertama ialah mengenal pasti pemboleh ubah yang dikaji. Hal ini kerana keberkesanan analisis statistik yang digunakan adalah bergantung kepada jenis pemboleh ubah. Langkah kedua ialah menyusun data. Data-data yang diperoleh perlu disusun mengikut objektif kajian. Data-data yang menunjukkan *outliers* telah dikeluarkan sebelum analisis seterusnya dijalankan. Langkah ketiga ialah menggunakan teknik-teknik statistik seperti min, median dan mod. Selain itu, serakan markat pengukuran perlu dianalisis untuk memberikan gambaran yang tepat mengenai sesuatu fenomena yang dikaji. Sukatan serakan seperti sisihan purata min, sisihan piawai dan varians merupakan sukatan untuk serakan data yang juga penting untuk memerihalkan data. Dalam kajian ini, statistik deskriptif digunakan untuk menjawab soalan kajian yang pertama, iaitu:

(1) Apakah tahap kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah?

Bagi menilai tahap kepimpinan beretika (pemboleh ubah tidak bersandar), kepuasan kerja (pemboleh ubah pengantara), komitmen organisasi (pemboleh ubah bersandar), kesemua pemboleh ubah ini dibahagikan kepada lima skor purata iaitu sangat rendah, rendah, sederhana tinggi dan sangat tinggi. Interpretasi skor min tahap pemboleh ubah bersandar, pemboleh ubah pengantara dan pemboleh ubah tidak bersandar ini ditentukan dengan mencari perbezaan skor tertinggi dan terendah bagi skala sela yang digunakan. Nilai itu dibahagikan dengan tiga (Harris &

Willower, 1998; Silins & Harvey, 2000). Taburan julat adalah seperti dalam Jadual 3.10.

Jadual 3.10

Interpretasi Skor Min Kepimpinan Beretika, Kepuasan Kerja Guru dan Komitmen Organisasi di Sekolah

Skor Purata	Interpretasi
1.00 hingga 1.89	Sangat rendah
1.90 hingga 2.69	Rendah
2.70 hingga 3.49	Sederhana
3.50 hingga 4.29	Tinggi
4.30 hingga 5.00	Sangat tinggi

Sumber BPPDP (2005)

3.12.2 Ujian t dan ANOVA

Ujian t digunakan dalam kajian ini untuk menganalisis perbezaan kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi dari aspek pemboleh ubah demografi jantina guru. Manakala ANOVA pula digunakan untuk menganalisis perbezaan ketiga-tiga pemboleh ubah dari aspek demografi umur dan pengalaman perkhidmatan guru. Dalam kajian ini, Ujian t dan ANOVA digunakan untuk menjawab soalan kajian yang kedua, iaitu:

(2) Adakah wujud perbezaan yang signifikan dari segi perbezaan kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi berdasarkan faktor demografi guru? (umur, jantina dan pengalaman perkhidmatan)

3.12.3 Analisis Korelasi *Pearson*

Analisis korelasi digunakan bagi mengukur hubungan antara dua atau lebih pemboleh ubah dalam sesuatu fenomena yang dikaji. Penggunaan pekali korelasi akan menunjukkan kekuatan dan arah hubungan yang wujud antara dua pemboleh ubah (Ary, Jacobs, & Razavieh, 1996). Namun begitu, pekali korelasi tidak mampu untuk menjelaskan berapa nilai ramalan pemboleh ubah bersandar jika misalnya nilai satu bertambah pada pemboleh ubah tidak bersandar. Pengukuran hubungan antara pemboleh ubah adalah berbeza mengikut jenis data yang digunakan dalam sesuatu kajian. Data dalam bentuk pengkelasan (nominal) dianalisis dengan menggunakan Khi Kuasa Dua dan perlu terlebih dahulu menentukan sama ada wujud atau tidak perbezaan antara faktor dalam pemboleh ubah. Bagi data yang berbentuk pangkat, (ordinal) analisis perlu menggunakan pekali Korelasi *Spearman*. Manakala data sela dan nisbah pula menggunakan pekali Korelasi *Pearson* (Bryman & Cramer, 2005; Hair et al., 2010; Khalid, 2003). Bagi kajian ini, untuk menentukan hubungan antara pemboleh ubah bersandar dan tidak bersandar, pekali Korelasi *Pearson* digunakan kerana data yang digunakan adalah berbentuk sela. Dalam kajian ini, analisis korelasi digunakan untuk menjawab soalan kajian yang ketiga, iaitu:

(3) Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah?

Di dalam menentukan kekuatan perhubungan-perhubungan ini, Pallant (2005) menyatakan bahawa korelasi 0 melambangkan tiadanya perhubungan, korelasi 1.0 melambangkan satu korelasi yang sempurna dalam bentuk yang positif dan nilai

korelasi -1.0 melambangkan korelasi yang sempurna negatif. Di dalam menterjemahkan nilai-nilai di antara 0 hingga 1, garis panduan berikut telah dicadangkan oleh Cohen dan Cohen (2003), West dan Aiken (2003) seperti berikut:

Jadual 3.11

Kekuatan Nilai Korelasi yang Diterima Pakai bagi Semua Pemboleh ubah

Nilai pekali Korelasi (r)	Kekuatan Korelasi
0.00	Tiada korelasi
0.10 hingga 0.29	Lemah
0.30 hingga 0.49	Sederhana
0.50 hingga 1.00	Kuat
-0.10 hingga -0.29	Lemah
-0.30 hingga -0.49	Sederhana
-0.50 hingga -1.00	Kuat

3.12.4 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan dalam kajian ini untuk menganalisis hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar. Objektif analisis regresi berganda ini adalah menggunakan pemboleh ubah tidak bersandar untuk meramalkan nilai bagi pemboleh ubah bersandar. Menurut Hair et al. (2010), analisis regresi digunakan secara meluas dan merupakan teknik yang ‘*versatile*’ serta boleh diaplikasikan dalam setiap kaedah pembuatan keputusan. Analisis regresi berganda digunakan untuk menjawab soalan yang keempat iaitu:

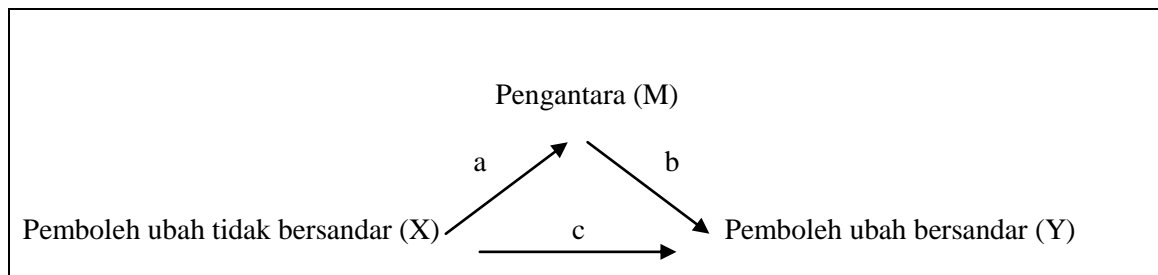
(4) Apakah aspek-aspek kepemimpinan beretika dan kepuasan kerja guru mempengaruhi komitmen organisasi di sekolah?

3.12.5 Analisis Regresi Hierarki (*Mediated Multiple Regression*) untuk Pemboleh ubah Pengantara

Bagi menguji kesan faktor pengantara dalam kajian ini, analisis regresi hierarki digunakan (Baron & Kenny, 1986; James & Brett, 1984). Kesan pemboleh ubah pengantara menerangkan bahawa kesan pemboleh ubah tidak bersandar ke atas pemboleh ubah bersandar akan menjadi tidak konsisten apabila pemboleh ubah lain hadir dalam perhubungan tersebut (Jaccard, Turrisi, & Wan, 1990). Pemboleh ubah tidak bersandar akan memberi impak ke atas pengantara dan seterusnya impak itu berterusan ke atas pemboleh ubah bersandar. Walau bagaimanapun, sebelum menjalani ujian ke atas faktor pengantara ini, harus dipastikan terlebih dahulu bahawa sepatutnya terdapat hubungan yang signifikan di antara pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar (Shadish & Sweeney, 1991). Kebanyakan sarjana berpendapat bahawa pakej statistik yang menggunakan model persamaan struktur (*structural equation modelling*) dan pakej statistik yang menggunakan analisis regresi hierarki mempunyai perbezaan dari segi pengendalian data (*data treatment*), tetapi kedua-dua teknik ini adalah sama penting dan sesuai untuk digunakan bagi mengukur kesan pemboleh ubah pengantara dalam kerangka teori kajian (Hair et al., 2010).

Menurut Baron dan Kenny (1986), Judd dan Kenny (1981), terdapat empat langkah utama untuk menguji pemboleh ubah pengantara bersama-sama dengan pemboleh

ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar yang mana beberapa analisis regresi dilaksanakan dan *significance of the coefficients* diperiksa untuk setiap langkah tersebut.



Rajah 3.1 Proses Pengantara Baron dan Kenny (1986)

Empat langkah asas dalam analisis regresi hierarki seperti yang disarankan oleh Baron dan Kenny (1986) telah digunakan dalam kajian ini:

- 1) Lakukan regresi mudah yang mana X meramalkan Y untuk menguji laluan c. Hasil akhir sepatutnya menunjukkan wujud hubungan yang signifikan antara X dan Y.
- 2) Lakukan regresi mudah yang mana X meramalkan M untuk menguji laluan a. Langkah kedua ini sewajarnya turut menunjukkan wujud hubungan yang signifikan antara X dan M.
- 3) Lakukan regresi pelbagai yang mana X dan M meramalkan Y untuk menguji laluan b. Keputusan yang diperolehi seharusnya menunjukkan pengantara memberi kesan ke atas Y.

4) Langkah ini dijalankan untuk mengenal pasti sama ada kesan pengantara ke atas Y berlaku secara menyokong penuh (*fully mediation*) atau secara menyokong sebahagian. (*partial mediation*)

Dalam pengujian kesan pengantara ke atas pemboleh ubah bersandar, perubahan (R^2) bukan menjadi kriteria utama atau faktor utama tetapi perubahan nilai Beta sebelum dan selepas pengujian pengantara yang perlu di ambil kira. Perubahan nilai Beta ini sama ada dalam bentuk *fully mediation* atau *partial mediation* boleh diterima pakai sebagai hasil akhir ujian (Baron & Kenny 1986). Dalam kajian ini, analisis regresi hierarki digunakan untuk menjawab soalan-soalan kajian berikut:

(5) Adakah kepuasan kerja guru berperanan selaku pemboleh ubah pengantara kepada hubungan antara kepimpinan beretika dengan komitmen organisasi di sekolah?

6) Adakah kepuasan kerja guru berperanan selaku pemboleh ubah pengantara kepada hubungan antara kepimpinan beretika dengan komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif di sekolah?

Secara ringkas, rumusan analisis data dalam kajian ini dapat dilihat pada Jadual 3.12.

Jadual 3.12

Ringkasan Analisis Data

Hipotesis / soalan kajian	Data	Analisis statistik
Soalan kajian pertama	Tahap kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah	Deskriptif: Min Sisihan piawai
Soalan kajian kedua (Ha1,Ha2,Ha3)	Perbezaan kepimpinan beretika , kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah berdasarkan demografi guru	Ujian t ANOVA
Soalan kajian ketiga (Ha4,Ha5,Ha6)	Hubungan antara kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah	Korelasi <i>Pearson</i>
Soalan kajian keempat (Ha7,Ha8)	Aspek-aspek kepimpinan beretika dan kepuasan kerja guru yang mempengaruhi komitmen organisasi di sekolah	Analisis regresi berganda
Soalan kajian kelima (Ha9)	Peranan kepuasan kerja guru selaku pengantara kepada hubungan antara kepimpinan beretika dengan komitmen organisasi di sekolah	Analisis regresi hierarki
Soalan kajian keenam (Ha10)	Peranan kepuasan kerja guru selaku pengantara kepada hubungan antara kepimpinan beretika dengan komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif di sekolah	Analisis regresi hierarki

3.13 Rumusan

Bab ini membicarakan metodologi kajian. Hipotesis-hipotesis kajian diuji dengan menggunakan kaedah kuantitatif. Kajian pengaruh kepimpinan beretika dan kepuasan kerja guru terhadap komitmen organisasi di sekolah ini dijalankan di 60 buah sekolah menengah di seluruh lapan daerah negeri Kedah. Data primer dikumpulkan dengan menggunakan soal selidik. Analisis data menggunakan statistik deskriptif dan inferensi. Analisis inferensi menggunakan teknik regresi berganda untuk melihat pengaruh pemboleh ubah tidak bersandar kepada pemboleh ubah bersandar. Teknik analisis regresi hierarki digunakan untuk melihat peranan pemboleh ubah pengantara kepada hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar. Bab seterusnya menyentuh mengenai penemuan kajian.

BAB EMPAT

DAPATAN KAJIAN

4.1 Pendahuluan

Bab ini membentang dan membincangkan keputusan analisis data daripada kajian lapangan yang telah dijalankan selaras dengan tujuan utama kajian iaitu mengenal pasti pengaruh kepimpinan beretika dan kepuasan kerja guru terhadap komitmen organisasi di sekolah.

Bab ini dibahagikan kepada empat bahagian, iaitu maklumat demografi responden, dapatan analisis statistik deskriptif, perbincangan hasil kajian dan rumusan. Bahagian pertama menerangkan secara ringkas berkenaan dengan ciri-ciri demografi responden. Seterusnya bahagian dapatan analisis data deskriptif membentangkan data deskriptif seperti min dan frekuensi manakala bahagian perbincangan hasil kajian menghuraikan dapatan bagi setiap hipotesis kajian dengan menggunakan statistik inferensi seperti Ujian-t, ANOVA, Korelasi *Pearson*, Analisis Regresi Berganda dan Analisis Regresi Hierarki. Semua analisis data dibuat dengan menggunakan SPSS versi 19 dan setiap hipotesis bagi kajian ini telah diuji kebenarannya pada aras signifikan $p < .05$.

4.2 Maklumat Deskriptif Responden

Kajian ini menggunakan kumpulan responden guru-guru. Kumpulan guru memberi maklumat tentang demografi guru, kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah.

Jadual 4.1

Maklumat Demografi Guru (N= 324)

Maklumat Demografi	Frekuensi	Peratusan (%)
1.Jantina		
Lelaki	110	34.0
Perempuan	214	66.0
2.Umur		
Kurang 30 tahun	35	10.8
30-40 tahun	112	34.6
41-50 tahun	133	41.0
51 tahun dan ke atas	44	13.6
3.Bangsa		
Melayu	307	94.8
Cina	6	1.9
India	8	2.5
Lain-lain	3	0.9
4.Kelayakan akademik		
SPM/MCE	2	0.6
STPM/HSC	4	1.2
Diploma	6	1.9
Ijazah pertama	278	85.8
Sarjana	34	10.5
PhD	0	0.0
5.Pendapatan		
Kurang dari RM2000	3	0.9
RM2000-RM4000	133	41.0
RM4001-6000	148	45.7
RM6001 ke atas	40	12.3

6.Pengalaman sebagai guru		
Kurang dari 10 tahun	85	26.2
10-20 tahun	137	42.3
21-30 tahun	81	25.0
Melebihi 30 tahun	21	6.5
7.Tempoh berkhidmat di sekolah sekarang		
Kurang dari 5 tahun	135	41.7
5-10 tahun	110	34.0
11 tahun dan lebih	79	24.4
8.Pernah mengikuti kursus anjuran PPD/JPN/KPM		
Pernah	309	95.4
Tidak pernah	15	4.6

Berdasarkan Jadual 4.1, bilangan guru yang terlibat dalam kajian ini adalah seramai 324 orang. Sementara itu, taburan dari aspek jantina pula, bilangan guru perempuan mengatasi guru lelaki. Jumlah guru perempuan ialah seramai 214 orang (66.0 %) berbanding bilangan guru lelaki seramai 110 orang (34.0%).

Seterusnya apabila dilihat kepada umur responden, seramai 35 orang (10.8%) daripada responden berumur kurang daripada 30 tahun; 112 orang (34.6%) berumur di antara 30 hingga 40 tahun; 133 orang (41.0%) berumur di antara 41 hingga 50 tahun; dan seramai 44 orang (13.6%) berumur 51 tahun dan ke atas. Di samping itu, dapatan daripada Jadual 4.2 juga menunjukkan bahawa seramai 307 orang (94.8%) guru berbangsa Melayu; 6 orang (1.9%) berbangsa Cina; 8 orang (2.5%) berbangsa India; dan 3 orang (0.9%) terdiri daripada lain-lain bangsa.

Taburan responden berdasarkan kelayakan akademik tertinggi menunjukkan seramai 278 orang (85.8%) memiliki ijazah sarjana muda; 34 orang (10.5%) adalah lepasan sarjana; 6 orang (1.9%) lepasan diploma; 4 orang (1.2%) memiliki kelayakan akademik tertinggi STPM; 2 orang (0.6%) lepasan SPM; dan tidak terdapat guru yang mempunyai kelayakan akademik tertinggi PhD terlibat dalam kajian ini.

Dari segi taburan pendapatan responden, seramai 148 orang guru (45.7%) mempunyai pendapatan dari RM4001 hingga RM6000. Seramai 133 orang guru (41.0%) berpendapatan dari RM2000 hingga RM4000. Manakala 40 orang guru (12.3%) mewakili pendapatan RM6001 ke atas dan hanya 3 orang guru sahaja (0.9%) berpendapatan kurang dari RM2000.

Seterusnya kumpulan responden yang berpengalaman sebagai guru antara 10 hingga 20 tahun adalah yang paling ramai iaitu seramai 137 orang (42.3%). Manakala seramai 85 orang responden (26.2%) berpengalaman sebagai guru kurang daripada 10 tahun. Responden yang berpengalaman menjadi guru antara 21 hingga 30 tahun pula adalah seramai 81 orang (25.0%). dan hanya 21 orang responden (6.5%) sahaja yang berpengalaman sebagai guru melebihi 30 tahun.

Taburan guru yang berkhidmat di sekolah sekarang semasa kajian dijalankan menunjukkan seramai 135 orang (41.7%) berkhidmat kurang dari 5 tahun. 110 orang guru (34.0%) berkhidmat dari 5 hingga 10 tahun. Manakala guru yang telah berkhidmat melebihi 11 tahun berjumlah 79 orang (24.4%).

Jadual 4.1 juga turut menunjukkan bahawa seramai 309 orang guru (95.4%) pernah menghadiri kursus dalam perkhidmatan sama ada anjuran Pejabat Pelajaran Daerah, Jabatan Pelajaran Negeri atau Kementerian Pendidikan Malaysia dan hanya seramai 15 orang (4.6%) belum lagi mengikuti kursus dalam perkhidmatan ketika kajian ini dijalankan.

4.3 Dapatan Deskriptif Kajian

Bahagian ini menjawab soalan kajian yang pertama, iaitu apakah tahap kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah? Interpretasi deskriptif ini dilakukan dengan melaporkan skor min dan sisihan piawai dimensi kepimpinan beretika, dimensi kepuasan kerja guru dan dimensi komitmen organisasi di sekolah.

4.3.1 Tahap Kepimpinan Beretika

Jadual 4.2 melaporkan hasil analisis tahap kepimpinan beretika.

Jadual 4.2

Tahap Kepimpinan Beretika

Dimensi Kepimpinan Beretika	Min	S.P	Tahap
Berorientasikan manusia	3.65	.70	Tinggi
Keadilan	3.68	.65	Tinggi
Perkongsian kuasa	3.24	.50	Sederhana
Prihatin kepada kemampuan	3.93	.66	Tinggi
Bimbingan etika	4.05	.55	Tinggi
Penjelasan peranan	4.13	.57	Tinggi
Integriti	4.02	.60	Tinggi
Kepimpinan beretika keseluruhan	3.79	.46	Tinggi

Berdasarkan Jadual 4.2, didapati bahawa secara keseluruhannya guru-guru di negeri Kedah berpendapat bahawa enam dimensi kepimpinan beretika berada pada tahap yang tinggi dan satu dimensi iaitu perkongsian kuasa berada pada tahap sederhana. Dimensi penjelasan peranan menunjukkan skor min yang paling tinggi (min = 4.13), diikuti dimensi bimbingan etika (min = 4.05), dimensi integriti (min = 4.02) dan dimensi prihatin kepada kemampanan (min = 3.93). Seterusnya dimensi keadilan turut berada pada skor tinggi (min = 3.68) diikuti dimensi berorientasikan manusia (min = 3.65), manakala dimensi perkongsian kuasa hanya berada pada skor sederhana (min = 3.24). Secara keseluruhannya guru-guru di negeri kedah berpendapat bahawa tahap kepimpinan beretika berada pada skor tinggi (min = 3.79).

4.3.2 Tahap Kepuasan Kerja Guru

Analisis seterusnya juga menjawab soalan kajian yang pertama, iaitu apakah tahap kepuasan kerja guru? Berdasarkan Jadual 4.3, didapati bahawa secara keseluruhannya guru-guru di negeri Kedah berpendapat bahawa tujuh dimensi kepuasan kerja guru berada pada tahap yang tinggi. Dimensi rakan sekerja menunjukkan skor yang paling tinggi (min = 4.14). Seterusnya diikuti oleh dimensi bidang tugas (min = 4.05), dimensi ambil berat (min = 4.00) dan dimensi gaji (min = 3.78). Terdapat dua dimensi yang menunjukkan skor min tinggi yang sama iaitu dimensi ganjaran dan dimensi komunikasi dengan skor masing-masing (min = 3.73). Seterusnya dimensi insentif turut berada pada tahap skor yang tinggi (min = 3.67) manakala dimensi polisi dan peraturan hanya berada pada skor sederhana (min = 3.34) dan dimensi kenaikan pangkat pula berada pada skor rendah (min = 2.63).

Walau bagaimanapun, secara keseluruhannya guru-guru di zon utara berpendapat kepuasan kerja guru di sekolah berada pada tahap yang tinggi (min = 3.67).

Jadual 4.3

Tahap Kepuasan Kerja Guru

Dimensi Kepuasan Kerja Guru	Min	S.P	Tahap
Gaji	3.78	.57	Tinggi
Kenaikan pangkat	2.63	.65	Rendah
Ambil berat	4.00	.63	Tinggi
Insentif	3.67	.72	Tinggi
Ganjaran	3.73	.65	Tinggi
Polisi dan peraturan	3.34	.64	Sederhana
Rakan sekerja	4.14	.59	Tinggi
Bidang tugas	4.04	.57	Tinggi
Komunikasi	3.73	.57	Tinggi
Kepuasan kerja keseluruhan	3.67	.30	Tinggi

4.3.3 Tahap Komitmen Organisasi di Sekolah

Analisis seterusnya juga menjawab soalan kajian yang pertama, iaitu apakah tahap komitmen organisasi di sekolah? Berdasarkan Jadual 4.4, didapati bahawa secara keseluruhannya guru-guru di negeri Kedah berpendapat bahawa kesemua tiga dimensi komitmen organisasi di sekolah menunjukkan tahap amalan yang tinggi. Dimensi komitmen afektif (min = 3.90) merupakan dimensi komitmen organisasi yang paling tinggi, diikuti oleh dimensi komitmen normatif (min = 3.74) manakala dimensi komitmen berterusan berada pada tahap skor sederhana (min = 3.28). Secara

keseluruhannya guru-guru di zon utara berpendapat komitmen organisasi di sekolah berada pada tahap yang tinggi (min = 3.64).

Jadual 4.4

Tahap Komitmen Organisasi di Sekolah

Dimensi Komitmen Organisasi	Min	S.P	Tahap
Komitmen afektif	3.90	.51	Tinggi
Komitmen berterusan	3.28	.60	Sederhana
Komitmen normatif	3.74	.60	Tinggi
Komitmen organisasi keseluruhan	3.64	.45	Tinggi

4.4 Dapatan Inferensi Kajian

Bahagian ini menjelaskan tentang dapatan inferensi kajian. Ujian-t dan ANOVA digunakan bagi mengenal pasti perbezaan kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi berdasarkan faktor demografi guru. Ujian Korelasi *Pearson* digunakan untuk mengenal pasti sama ada wujud hubungan antara kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah.

Seterusnya analisis regresi berganda dijalankan untuk mengenal pasti pengaruh kepimpinan beretika dan kepuasan kerja guru terhadap komitmen organisasi di sekolah. Sementara analisis regresi hierarki dijalankan untuk mengenal pasti peranan pengantara, iaitu kepuasan kerja guru dalam hubungan antara kepimpinan beretika dengan komitmen organisasi di sekolah.

4.4.1 Perbezaan Kepimpinan Beretika, Kepuasan Kerja Guru dan Komitmen Organisasi di Sekolah Berdasarkan Pemboleh Ubah Demografi

4.4.1.1 Kepimpinan Beretika Berdasarkan Pemboleh ubah Demografi

Analisis yang dijalankan ini bagi menjawab soalan kajian yang kedua, iaitu adakah wujud perbezaan yang signifikan dari segi kepimpinan beretika berdasarkan pemboleh ubah demografi guru (jantina, umur dan pengalaman perkhidmatan) di sekolah? Bagi menguji perbezaan kepimpinan beretika berdasarkan jantina guru, kaedah Ujian-t digunakan, manakala bagi melihat perbezaan kepimpinan beretika berdasarkan umur dan pengalaman perkhidmatan guru, kaedah ANOVA telah digunakan.

Jadual 4.5

Analisis Ujian-t Bagi Kepimpinan Beretika Berdasarkan Jantina

Pemboleh ubah	Jantina	Min	S.P.	t	df	P
Kepimpinan beretika	Lelaki	3.79	0.44	.122	296	.903
	Perempuan	3.79	0.47			

*Signifikan pada aras $p < .05$

Bagi menguji perbezaan kepimpinan beretika mengikut jantina guru, Ujian-t telah digunakan. Berdasarkan Jadual 4.5, didapati bahawa secara keseluruhannya ujian t menunjukkan tidak terdapat perbezaan min yang signifikan dari segi kepimpinan beretika berdasarkan jantina guru dengan nilai $t(296) = 122$, $p = .903$ (lampiran 12). Dengan ini, hipotesis alternatif pertama (H_{a1}) ditolak.

Jadual 4.6

Analisis Ujian ANOVA bagi Kepimpinan Beretika Berdasarkan Umur

Pemboleh ubah	Sumber Variasi	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	Nilai F	Sig.
Kepimpinan beretika	Antara kumpulan	2.926	3	.975	4.831	.003
	Dalam kumpulan	59.351	294	.202		
	Jumlah	62.276	297			

*Signifikan pada aras $p < .05$

Berdasarkan jadual 4.6, didapati terdapat perbezaan yang signifikan skor min tahap kepimpinan beretika berdasarkan persepsi guru mengikut umur guru ($F(3,294) = 4.831, p < .05$). Ujian susulan *post-hoc test* menunjukkan persepsi guru yang berumur 51 tahun ke atas ($M = 3.878, S.P = .37345$), guru yang berumur 41 hingga 50 tahun ($M = 3.868, S.P = .48833$) dan guru yang berumur kurang dari 30 tahun ($M = 3.772, S.P = .45835$) lebih tinggi berbanding guru yang berumur 30 hingga 40 tahun ($M = 3.654, S.P = .48833$). Walau bagaimanapun, skor min persepsi guru bagi kategori umur guru kurang dari 30 tahun dan 51 tahun ke atas tidak berbeza secara signifikan. Walaupun keputusan ujian Anova Sehalah tersebut adalah signifikan secara statistik, perbezaan sebenar dalam skor min antara kumpulan agak kecil. Kesan saiz yang dikira menggunakan Eta kuasa dua adalah 0.046 (lampiran 13). Maka hipotesis alternatif yang kedua (H_{a2}) diterima.

Jadual 4.7

Analisis Ujian ANOVA bagi Kepimpinan Beretika Berdasarkan Pengalaman Perkhidmatan

Pemboleh ubah	Sumber Variasi	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	Nilai F	Sig.
Kepimpinan beretika	Antara kumpulan	2.547	3	.849	4.180	.006
	Dalam kumpulan	59.729	294	.203		
	Jumlah	62.276	297			

*Signifikan pada aras $p < .05$

Berdasarkan jadual 4.7, didapati terdapat perbezaan yang signifikan skor min tahap kepimpinan beretika berdasarkan persepsi guru mengikut pengalaman perkhidmatan guru ($F(297) = 4.180, p < .05$). Ujian susulan *post-hoc test* menunjukkan persepsi guru yang berpengalaman mengajar 21 hingga 30 tahun ($M = 3.928, S.P = .39970$), guru yang berpengalaman mengajar 30 tahun ke atas ($M = 3.832, S.P = .35287$) dan guru yang berpengalaman mengajar 10 hingga 20 tahun ($M = 3.758, S.P = .46822$) lebih tinggi berbanding guru yang berpengalaman mengajar kurang dari 10 tahun ($M = 3.679, S.P = .49081$). Walau bagaimanapun, skor min persepsi guru yang berpengalaman mengajar 10 hingga 20 tahun serta 30 tahun ke atas tidak berbeza secara signifikan. Walaupun keputusan ujian Anova Sehalu tersebut adalah signifikan secara statistik, perbezaan sebenar dalam skor min antara kumpulan agak kecil. Kesan saiz yang dikira menggunakan Eta kuasa dua adalah 0.040 (lampiran 14). Maka hipotesis alternatif yang ketiga (H_{a3}) diterima.

4.4.1.2 Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Pemboleh ubah Demografi

Analisis yang dijalankan seterusnya juga bagi menjawab soalan kajian yang kedua, iaitu adakah wujud perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja guru berdasarkan pemboleh ubah demografi guru (jantina, umur dan pengalaman perkhidmatan) di sekolah?

Jadual 4.8

Analisis Ujian-t Bagi Aspek Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Jantina

Pemboleh ubah	Jantina	Min	S.P.	t	df	P
Kepuasan kerja guru	Lelaki	3.73	0.29	2.33	296	.020
	Perempuan	3.65	0.30			

*Signifikan pada aras $p < .05$

Bagi menguji perbezaan kepuasan kerja guru mengikut jantina guru, Ujian-t telah digunakan. Berdasarkan Jadual 4.8, ujian t menunjukkan perbezaan min signifikan dari segi kepuasan kerja guru berdasarkan jantina guru dengan nilai $t(296) = 2.33$, $p = .020$ (lampiran 15). Maka, hipotesis alternatif keempat (H_{a4}) diterima.

Jadual 4.9

Analisis Ujian ANOVA bagi Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Umur

Pemboleh ubah	Sumber Variasi	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	Nilai F	Sig.
Kepuasan kerja guru	Antara kumpulan	.719	3	.240	2.786	.041
	Dalam kumpulan	25.290	294	.086		
	Jumlah	26.009	297			

*Signifikan pada aras $p < .05$

Berdasarkan jadual 4.9, didapati terdapat perbezaan yang signifikan skor min tahap kepuasan kerja guru berdasarkan persepsi guru mengikut umur guru ($F(3,294) = 2.786, p < .05$). Ujian susulan *post-hoc test* menunjukkan persepsi guru yang berumur 51 tahun ke atas ($M = 3.7737, S.P = .25772$), guru yang berumur 41 hingga 50 tahun ($M = 3.6842, S.P = .29066$) dan guru yang berumur 30 hingga 40 tahun ($M = 3.6456, S.P = .32133$) lebih tinggi berbanding guru yang berumur kurang dari 30 tahun ($M = 3.5926, S.P = .25237$). Walau bagaimanapun, skor min persepsi guru bagi semua kategori umur guru tidak berbeza secara signifikan. Walaupun keputusan ujian Anova Sehalu tersebut adalah signifikan secara statistik, perbezaan sebenar dalam skor min antara kumpulan agak kecil. Kesan saiz yang dikira menggunakan Eta kuasa dua adalah 0.027 (lampiran 16). Maka hipotesis alternatif yang kelima ($H_{\alpha 5}$) diterima.

Jadual 4.10

Analisis Ujian ANOVA bagi Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Pengalaman Perkhidmatan

Pemboleh ubah	Sumber Variasi	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	Nilai F	Sig.
Kepuasan kerja guru	Antara kumpulan	.980	3	.327	3.836	.010
	Dalam kumpulan	25.029	294	.085		
	Jumlah	26.009	297			

*Signifikan pada aras $p < .05$

Berdasarkan jadual 4.10, didapati terdapat perbezaan yang signifikan skor min tahap kepuasan kerja guru berdasarkan persepsi guru mengikut pengalaman perkhidmatan guru ($F(297) = 3.836, p < .05$). Ujian susulan *post-hoc test* menunjukkan persepsi guru yang berpengalaman mengajar 30 tahun ke atas ($M = 3.7836, S.P = .18229$), guru yang berpengalaman mengajar 21 hingga 30 tahun ($M = 3.7187, S.P = .28858$) dan guru yang berpengalaman mengajar 10 hingga 20 tahun ($M = 3.6808, S.P = .30251$) lebih tinggi berbanding guru yang berpengalaman mengajar kurang dari 10 tahun ($M = 3.5841, S.P = .29806$). Walau bagaimanapun, skor min persepsi guru yang berpengalaman mengajar 10 hingga 20 tahun serta 30 tahun ke atas tidak berbeza secara signifikan. Walaupun keputusan ujian Anova Sehalu tersebut adalah signifikan secara statistik, perbezaan sebenar dalam skor min antara kumpulan agak kecil. Kesan saiz yang dikira menggunakan Eta kuasa dua adalah 0.037 (lampiran 17). Maka dengan ini hipotesis alternatif keenam ($H_{\alpha 6}$) diterima.

4.4.1.3 Komitmen Organisasi Berdasarkan Pemboleh ubah Demografi

Analisis yang dijalankan seterusnya juga bagi menjawab soalan kajian yang kedua, iaitu adakah wujud perbezaan yang signifikan dari segi komitmen organisasi berdasarkan pemboleh ubah demografi guru (jantina, umur dan pengalaman perkhidmatan) di sekolah?

Jadual 4.11

Analisis Ujian-t Bagi Komitmen Organisasi Berdasarkan Jantina

Pemboleh ubah	Jantina	Min	S.P.	T	Df	P
Komitmen organisasi	Lelaki	3.67	0.44	.739	296	.460
	Perempuan	3.63	0.45			

*Signifikan pada aras $p < .05$

Bagi menguji perbezaan komitmen organisasi di sekolah mengikut jantina guru, Ujian-t telah digunakan. Berdasarkan Jadual 4.11, ujian t menunjukkan tidak terdapat perbezaan min yang signifikan dari segi komitmen organisasi di sekolah berdasarkan jantina guru dengan nilai $t(296) = .739, p = .460$ (lampiran 18). Dengan ini, hipotesis alternatif ketujuh ($H_{\alpha 7}$) ditolak.

Jadual 4.12

Analisis ANOVA bagi Komitmen Organisasi Berdasarkan Umur

Pemboleh ubah	Sumber Variasi	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	Nilai F	Sig.
Komitmen organisasi	Antara kumpulan	2.014	3	.671	3.422	.018
	Dalam kumpulan	57.691	294	.196		
	Jumlah	59.705	297			

*Signifikan pada aras $p < .05$

Berdasarkan jadual 4.12, didapati terdapat perbezaan yang signifikan skor min tahap komitmen organisasi berdasarkan persepsi guru mengikut umur guru ($F(3,294) = 3.422, p < .05$). Ujian susulan *post-hoc test* menunjukkan persepsi guru yang berumur

51 tahun ke atas ($M = 3.7561$, $S.P = .40898$), guru yang berumur 41 hingga 50 tahun ($M = 3.6893$, $S.P = .43126$) dan guru yang berumur 30 hingga 40 tahun ($M = 3.5780$, $S.P = .46616$) lebih tinggi berbanding guru yang berumur kurang dari 30 tahun ($M = 3.4865$, $S.P = .45560$). Walau bagaimanapun, skor min persepsi guru bagi semua kategori umur guru tidak berbeza secara signifikan. Walaupun keputusan ujian Anova Sehalu tersebut adalah signifikan secara statistik, perbezaan sebenar dalam skor min antara kumpulan agak kecil. Kesan saiz yang dikira menggunakan Eta kuasa dua adalah 0.033 (lampiran 19). Maka hipotesis alternatif yang kelapan ($H_{\alpha 8}$) diterima.

Jadual 4.13

Analisis ANOVA bagi Komitmen Organisasi Berdasarkan Pengalaman Perkhidmatan

Pemboleh ubah	Sumber Variasi	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	Nilai F	Sig.
Komitmen organisasi	Antara kumpulan	2.420	3	.807	4.140	.007
	Dalam kumpulan	57.285	294	.195		
	Jumlah	59.705	297			

*Signifikan pada aras $p < .05$

Berdasarkan jadual 4.13, didapati terdapat perbezaan yang signifikan skor min tahap komitmen organisasi berdasarkan persepsi guru mengikut pengalaman perkhidmatan guru ($F(297) = 4.140$, $p < .05$). Ujian susulan *post-hoc test* menunjukkan persepsi guru yang berpengalaman mengajar 30 tahun ke atas ($M = 3.8012$, $S.P = .34512$),

guru yang berpengalaman mengajar 21 hingga 30 tahun ($M = 3.7407$, $S.P = .44025$) dan guru yang berpengalaman mengajar 10 hingga 20 tahun ($M = 3.6224$, $S.P = .44550$) lebih tinggi berbanding guru yang berpengalaman mengajar kurang dari 10 tahun ($M = 3.5175$, $S.P = .45661$). Walau bagaimanapun, skor min persepsi guru yang berpengalaman mengajar 10 hingga 20 tahun serta 30 tahun ke atas tidak berbeza secara signifikan. Walaupun keputusan ujian Anova Sehalu tersebut adalah signifikan secara statistik, perbezaan sebenar dalam skor min antara kumpulan agak kecil. Kesan saiz yang dikira menggunakan Eta kuasa dua adalah 0.040 (lampiran 20). Maka dengan ini hipotesis alternatif kesembilan ($H_{\alpha 9}$) diterima.

4.4.2 Hubungan antara Kepimpinan Beretika, Kepuasan Kerja Guru dan Komitmen Organisasi di Sekolah

Bagi mengenal pasti hubungan antara kepimpinan beretika dengan komitmen organisasi ($H_{\alpha 10}$), hubungan antara kepimpinan beretika dengan kepuasan kerja guru ($H_{\alpha 11}$) dan juga hubungan antara kepuasan kerja guru dengan komitmen organisasi ($H_{\alpha 12}$), ujian Korelasi *Pearson* digunakan. Analisis yang dijalankan ini bagi menjawab soalan kajian yang ketiga iaitu adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah?

Kekuatan nilai pekali Korelasi adalah ditentukan mengikut garis panduan yang telah dicadangkan oleh Cohen dan Cohen, West, dan Aiken (2003).

4.4.2.1 Hubungan Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Organisasi di Sekolah

Analisis yang dijalankan ini bagi menjawab hipotesis kesepuluh (H_{a10}), iaitu adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan beretika dengan komitmen organisasi di sekolah? Ujian Korelasi *Pearson* digunakan untuk mengenal pasti hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah ini.

Jadual 4.14

Analisis Ujian Korelasi Pearson bagi Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Organisasi di Sekolah

Pemboleh ubah	Komitmen Organisasi	
	Nilai korelasi(r)	Signifikan
Berorientasikan manusia	.36	.000
Keadilan	.18	.020
Perkongsian kuasa	.20	.010
Prihatin kepada kemampuan	.32	.000
Bimbingan etika	.38	.000
Penjelasan peranan	.35	.000
Integriti	.34	.000
Kepimpinan beretika keseluruhan	.40	.000

Signifikan pada aras $p < .05$

Berdasarkan Jadual 4.14, didapati bahawa secara keseluruhannya terdapat hubungan positif yang sederhana di antara dimensi berorientasikan manusia kepimpinan beretika dengan komitmen organisasi di sekolah, dengan nilai $r = .36$ ($p < .05$). Berdasarkan analisis korelasi dimensi keadilan pemimpin terhadap komitmen organisasi pula, dapatan menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang lemah di

antara kedua-keduanya dengan nilai $r = .18$ ($p < .05$). Bagi korelasi antara dimensi perkongsian kuasa dengan komitmen organisasi, dapatan kajian menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang juga lemah di antara kedua-duanya, dengan nilai $r = .20$ ($p < .05$). Selain itu, bagi korelasi antara dimensi prihatin kepada kemampuan dengan komitmen organisasi di sekolah menunjukkan hubungan positif yang sederhana, dengan nilai $r = .32$ ($p < .05$). Dapatan analisis juga menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang sederhana antara dimensi bimbingan etika dan juga dimensi penjelasan peranan dengan komitmen organisasi dengan nilai masing-masing $r = .38$ ($p < .05$) dan $r = .35$ ($p < .05$). Selain itu, korelasi antara dimensi integriti dengan komitmen organisasi di sekolah turut menunjukkan hubungan positif yang sederhana, dengan nilai $r = .34$ ($p < .05$).

Secara keseluruhannya dapat disimpulkan bahawa terdapat hubungan signifikan yang sederhana antara kepimpinan beretika dengan komitmen organisasi (lampiran 21) dengan nilai $r = .40$ ($p < .05$). Dengan ini, H_{a10} yang menyatakan kepimpinan beretika mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi di sekolah adalah diterima.

4.4.2.2 Hubungan Kepimpinan Beretika dengan Kepuasan Kerja Guru

Analisis yang dijalankan ini bagi menjawab hipotesis kesebelas (H_{a11}), iaitu adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan beretika dengan kepuasan kerja guru? Ujian Korelasi *Pearson* digunakan untuk mengenal pasti hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah ini.

Jadual 4.15

Analisis Ujian Korelasi Pearson bagi Kepimpinan Beretika dengan Kepuasan Kerja Guru

Pemboleh ubah	Kepuasan Kerja Guru	
	Nilai korelasi(r)	Signifikan
Berorientasikan manusia	.55	.000
Keadilan	.32	.000
Perkongsian kuasa	.34	.000
Prihatin kepada kemampanan	.60	.000
Bimbingan etika	.57	.000
Penjelasan peranan	.57	.000
Integriti	.56	.000
Kepimpinan beretika keseluruhan	.65	.000

Signifikan pada aras $p < .05$

Berdasarkan Jadual 4.15, didapati bahawa secara keseluruhannya terdapat hubungan positif yang kuat di antara dimensi berorientasikan manusia kepimpinan beretika dengan kepuasan kerja guru, dengan nilai $r = .55$ ($p < .05$). Berdasarkan analisis korelasi dimensi keadilan pemimpin terhadap kepuasan kerja guru pula, dapatan menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang sederhana di antara kedua-duanya dengan nilai $r = .32$ ($p < .05$). Bagi korelasi antara dimensi perkongsian kuasa dengan kepuasan kerja guru, dapatan kajian juga menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang juga sederhana di antara kedua-duanya, dengan nilai $r = .34$ ($p < .05$).

Korelasi antara dimensi prihatin kepada kemampanan dengan kepuasan kerja guru menunjukkan hubungan positif yang kuat, dengan nilai $r = .60$ ($p < .05$). Dapatan analisis juga menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang juga kuat antara dimensi bimbingan etika dan dimensi penjelasan peranan dengan kepuasan kerja guru yang mana kedua-duanya mempunyai nilai yang sama iaitu $r = .57$ ($p < .05$). Selain itu, korelasi antara dimensi integriti dengan kepuasan kerja guru turut menunjukkan hubungan positif yang kuat, dengan nilai $r = .56$ ($p < .05$).

Secara keseluruhannya dapat disimpulkan bahawa terdapat hubungan signifikan yang kuat antara kepimpinan beretika dengan kepuasan kerja guru (lampiran 21) dengan nilai $r = .65$ ($p < .05$). Dengan ini, H_{a11} iaitu kepimpinan beretika mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru adalah diterima.

4.4.2.3 Hubungan Kepuasan Kerja Guru dengan Komitmen Organisasi di Sekolah

Analisis yang dijalankan ini bagi menjawab hipotesis kedua belas (H_{a12}), iaitu adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja guru dengan komitmen organisasi di sekolah? Ujian Korelasi *Pearson* digunakan untuk mengenal pasti hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah ini.

Jadual 4.16

Analisis Ujian Korelasi Pearson bagi Kepuasan Kerja Guru Dengan Komitmen Organisasi di Sekolah

Pemboleh ubah	Komitmen Organisasi	
	Nilai korelasi(r)	Signifikan
Gaji	.29	.000
Kenaikan pangkat	-.25	.000
Ambil berat	.38	.000
Insentif	.14	.016
Ganjaran	.44	.000
Polisi dan peraturan	-.07	.251
Rakan sekerja	.33	.000
Bidang tugas	.39	.000
Komunikasi	.38	.000
Kepuasan kerja keseluruhan	.46	.000

Signifikan pada aras $p < .05$

Berdasarkan Jadual 4.16, korelasi dimensi gaji dengan komitmen organisasi di sekolah menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang lemah antara kedua-duanya dengan nilai $r = .29$ ($p < .05$). Bagi korelasi antara dimensi kenaikan pangkat dengan komitmen organisasi di sekolah, dapatan kajian menunjukkan terdapatnya hubungan negatif yang lemah di antara kedua-duanya, dengan nilai $r = -.25$ ($p < .05$). Analisis korelasi juga menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang sederhana antara dimensi ambil berat dengan komitmen organisasi di sekolah, dengan nilai $r = .38$ ($p < .05$). Bagi korelasi antara dimensi insentif dengan komitmen organisasi di sekolah, dapatan kajian menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang lemah antara kedua-duanya dengan nilai $r = .14$ ($p < .05$).

Berdasarkan analisis korelasi dimensi ganjaran dengan komitmen organisasi di sekolah pula, dapatan menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang sederhana antara kedua-duanya dengan nilai $r = .44$ ($p < .05$). Bagi korelasi antara dimensi polisi dan peraturan dengan komitmen organisasi di sekolah, dapatan kajian menunjukkan terdapatnya hubungan negatif yang lemah di antara kedua-duanya, nilai $r = -.07$ ($p > .05$). Analisis korelasi dimensi rakan sekerja dengan komitmen organisasi di sekolah telah menunjukkan hubungan positif yang sederhana antara kedua-duanya dengan nilai $r = .33$ ($p < .05$)

Berdasarkan analisis juga, korelasi dimensi bidang tugas dengan komitmen organisasi di sekolah menunjukkan hubungan positif yang sederhana di antara kedua-duanya dengan nilai $r = .39$ ($p < .05$). Manakala korelasi antara dimensi komunikasi dengan komitmen organisasi di sekolah, dapatan kajian menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang sederhana di antara kedua-duanya, dengan nilai $r = .38$ ($p < .05$).

Secara keseluruhannya dapat disimpulkan bahawa terdapat hubungan signifikan yang sederhana antara kepuasan kerja guru (lampiran 21) dengan komitmen organisasi dengan nilai $r = .46$ ($p < .05$). Dengan ini, H_{a12} yang menyatakan kepuasan kerja guru mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi di sekolah adalah diterima.

4.4.3 Aspek-aspek Kepimpinan Beretika Sebagai Pengaruh Komitmen

Organisasi di Sekolah

Jadual 4.17 menunjukkan ringkasan keputusan analisis regresi berganda langkah demi langkah yang digunakan. Secara statistiknya R berganda tidak sama dengan sifar ($R = 0.423$; $F = 9.032$; $p < .05$). Dengan ini, hipotesis H_{a13} yang menyatakan aspek-aspek kepimpinan beretika sebagai pengaruh kepada komitmen organisasi di sekolah adalah diterima.

Dimensi berorientasikan manusia dan bimbingan etika masing-masing mempunyai pengaruh yang signifikan kepada komitmen organisasi di sekolah ($t = 2.477$, $p < .05$; dan $t = 2.169$, $p < .05$). Gabungan pemboleh ubah pengaruh memberi sumbangan sebanyak 15.9 peratus kepada varians komitmen organisasi di sekolah (lampiran 22).

Jadual 4.17

Analisis Regresi Berganda Aspek-aspek Kepimpinan Beretika Sebagai Pengaruh Komitmen Organisasi

Peramal	B	Beta(β)	t	p
Berorientasikan manusia	.128	.202	2.477	.014
Keadilan	.009	.013	.201	.841
Perkongsian kuasa	.033	.037	.590	.556
Prihatin kepada kemampanan	-.053	-.078	-.841	.401
Bimbingan etika	.170	.210	2.169	.031
Penjelasan peranan	.066	.083	.888	.375
Integriti	.029	.038	.415	.679

$R = 0.423$

$R \text{ Square} = 0.179$

$Adjusted R \text{ Square} = 0.159$

$F = 9.032$

$p = .000$

Jadual 4.17 menunjukkan dimensi berorientasikan manusia adalah paling signifikan mempengaruhi komitmen organisasi ($B = .202$, $t = 2.477$) berbanding dengan dimensi bimbingan etika ($B = .210$, $t = 2.169$). Dengan ini H_{a13} diterima.

4.4.4 Aspek-aspek Kepuasan Kerja Guru Sebagai Pengaruh Komitmen Organisasi di Sekolah

Sekali lagi analisis regresi berganda langkah demi langkah digunakan bagi menguji H_{a14} , iaitu aspek-aspek kepuasan kerja guru sebagai pengaruh kepada komitmen organisasi di sekolah. Jadual 4.19 menunjukkan ringkasan keputusan ujian statistik yang digunakan. Secara statistiknya R berganda tidak sama dengan sifar ($R = 0.538$; $F = 13.065$; $p < .05$). Dengan ini, hipotesis H_{a14} yang menyatakan aspek-aspek kepuasan kerja guru sebagai pengaruh kepada komitmen organisasi di sekolah adalah diterima.

Berdasarkan Jadual 4.18 terdapat empat dimensi kepuasan kerja guru yang menjadi pengaruh kepada komitmen organisasi di sekolah, iaitu dimensi bidang tugas ($t = 3.321$, $p < .05$); dimensi ganjaran ($t = 2.487$, $p < .05$); dimensi rakan sekerja ($t = 2.261$, $p < .05$) dan dimensi insentif ($t = -2.234$, $p < .05$). Gabungan pemboleh ubah pengaruh memberi sumbangan sebanyak 29.0 peratus kepada varians komitmen organisasi di sekolah (lampiran 23).

Jadual 4.18

Analisis Regresi Berganda Aspek-aspek Kepuasan Kerja Guru Sebagai Pengaruh Komitmen Organisasi

Peramal	B	Beta(β)	t	p
Gaji	.084	.106	1.677	.095
Kenaikan pangkat	-.068	-.098	-1.667	.097
Ambil berat	.071	.100	1.363	.174
Insentif	-.085	-.137	-2.234	.026
Ganjaran	.134	.195	2.487	.013
Polisi dan peraturan	.058	.083	1.554	.121
Rakan sekerja	.101	.132	2.261	.025
Bidang tugas	.158	.202	3.321	.001
Komunikasi	.027	.034	.468	.640

R= 0.538

R Square = 0.290

Adjusted R Square = 0.268

F = 13.065

p = .000

Jadual 4.18 menunjukkan dimensi bidang tugas adalah paling signifikan mempengaruhi komitmen organisasi (B = .202, t = 3.321), diikuti dengan dimensi ganjaran (B = .195, t = 2.487), seterusnya dimensi rakan sekerja (B = .132, t = 2.261) dan akhir sekali dimensi insentif (B = -.137, t = -2.234). Dengan ini Ha14 diterima.

4.4.5 Kepuasan Kerja Guru Berperanan Selaku Pengantara kepada

Hubungan antara Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Organisasi di

Sekolah

Analisis regresi hierarki dijalankan bagi menguji hipotesis kelima belas (Ha15), iaitu kepuasan kerja guru berperanan selaku pengantara kepada hubungan antara

kepemimpinan beretika dengan komitmen organisasi di sekolah. Empat langkah asas dalam analisis regresi hierarki seperti yang disarankan oleh Baron dan Kenny (1986) digunakan dalam kajian ini:

Jadual 4.19

Analisis Kepuasan Kerja Guru Berperanan Selaku Pengantara kepada Hubungan antara Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Organisasi di Sekolah

Pemboleh ubah	Beta (β)	t	p
Langkah 1 (kepemimpinan beretika dan komitmen organisasi)	.400	7.509	.000
Langkah 2 (kepemimpinan beretika dan kepuasan kerja guru)	.651	14.745	.000
Langkah 3 (kepemimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi)	.340	5.048	.000
Langkah 4 (Nilai β kepemimpinan beretika)	.179	2.648	.009
Signifikan pada aras $p < .05$			

Berdasarkan kepada Jadual 4.19, langkah pertama menunjukkan kepemimpinan beretika adalah mempengaruhi secara signifikan ($\beta = .400$; $p < .05$) perhubungan dengan pemboleh ubah bersandar komitmen organisasi. Langkah kedua menunjukkan terdapat hubungan signifikan ($\beta = .651$; $p < .05$) antara kepemimpinan beretika dan faktor pengantara iaitu kepuasan kerja guru. Bagi langkah ketiga juga menunjukkan hubungan signifikan ($\beta = .340$; $p < .05$) antara faktor pengantara iaitu kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi manakala pada langkah keempat, bilamana analisis regresi pelbagai dilakukan, didapati terdapat hubungan yang signifikan ($\beta = .179$; $p < .05$) apabila faktor pengantara iaitu kepuasan kerja guru dimasukkan bersama dengan kepemimpinan beretika. Ini membuktikan yang pemboleh ubah pengantara

menyokong sebahagian antara pemboleh ubah kepimpinan beretika dan komitmen organisasi. Oleh itu Ha16 adalah diterima. (lampiran 24)

Jadual 4.20

Analisis Regresi Hierarki Keseluruhan Pemboleh Ubah

Pemboleh ubah bebas dan pengantara	Pemboleh ubah bersandar (komitmen organisasi)		Kesimpulan
	Tanpa pengantara	Dengan pengantara	
Kepimpinan beretika	.400	.179	Menyokong
Kepuasan kerja guru		.340	Sebahagian

Jadual 4.20 menunjukkan ringkasan analisis regresi peranan kepuasan kerja guru selaku pengantara kepada hubungan antara kepimpinan beretika dengan komitmen organisasi di sekolah. Nilai β kepimpinan beretika yang berkurangan daripada .400 kepada .179 menunjukkan yang pemboleh ubah pengantara menyokong sebahagian antara pemboleh ubah kepimpinan beretika dan pemboleh ubah komitmen organisasi.

4.4.6 Kepuasan Kerja Guru Berperanan Selaku Pengantara kepada

Hubungan antara Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Afektif di Sekolah

Analisis regresi hierarki dijalankan bagi menguji hipotesis keenam belas (Ha16), iaitu kepuasan kerja guru berperanan selaku pengantara kepada hubungan antara kepimpinan beretika dengan komitmen afektif di sekolah. Empat langkah asas dalam analisis regresi hierarki seperti yang disarankan oleh Baron dan Kenny (1986) digunakan dalam kajian ini:

Jadual 4.21

Analisis Kepuasan Kerja Guru Berperanan Selaku Pengantara kepada Hubungan antara Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Afektif di Sekolah

Pemboleh ubah	Beta (β)	t	p
Langkah 1 (kepimpinan beretika dan komitmen afektif)	.517	10.378	.000
Langkah 2 (kepimpinan beretika dan kepuasan kerja guru)	.651	14.745	.000
Langkah 3 (kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen afektif)	.421	12.213	.000
Langkah 4 (Nilai β kepimpinan beretika)	.243	3.982	.000

Signifikan pada aras $p < .05$

Berdasarkan kepada Jadual 4.21, langkah pertama menunjukkan kepimpinan beretika adalah mempengaruhi secara signifikan ($\beta = .517$; $p < .05$) perhubungan dengan pemboleh ubah bersandar komitmen afektif. Langkah kedua menunjukkan terdapat hubungan signifikan ($\beta = .651$; $p < .05$) antara kepimpinan beretika dan faktor pengantara iaitu kepuasan kerja guru. Bagi langkah ketiga juga menunjukkan hubungan signifikan ($\beta = .421$; $p < .05$) antara faktor pengantara iaitu kepuasan kerja guru dan komitmen afektif manakala pada langkah keempat, bilamana analisis regresi pelbagai dilakukan, didapati terdapat hubungan yang signifikan ($\beta = .243$; $p < .05$) apabila faktor pengantara iaitu kepuasan kerja guru dimasukkan bersama dengan kepimpinan beretika. Ini membuktikan yang pemboleh ubah pengantara menyokong sebahagian antara pemboleh ubah kepimpinan beretika dan komitmen afektif. Oleh itu Ha16 adalah diterima. (lampiran 24)

4.4.7 Kepuasan Kerja Guru Berperanan Selaku Pengantara kepada Hubungan antara Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Berterusan di Sekolah

Analisis regresi hierarki dijalankan bagi menguji hipotesis ketujuh belas (H_{a17}), iaitu kepuasan kerja guru berperanan selaku pengantara kepada hubungan antara kepimpinan beretika dengan komitmen berterusan di sekolah. Empat langkah asas seperti yang disarankan oleh Baron dan Kenny (1986) digunakan dalam kajian ini:

Jadual 4.22

Analisis Kepuasan Kerja Guru Berperanan Selaku Pengantara kepada Hubungan antara Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Berterusan di Sekolah

Pemboleh ubah	Beta (β)	t	p
Langkah 1 (kepimpinan beretika dan komitmen berterusan)	.119	2.056	.041
Langkah 2 (kepimpinan beretika dan kepuasan kerja guru)	.651	14.745	.000
Langkah 3 (kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen berterusan)	.151	2.865	.004
Langkah 4 (Nilai β kepimpinan beretika)	.020	.269	.788

Signifikan pada aras $p < .05$

Berdasarkan kepada Jadual 4.22, langkah pertama menunjukkan kepimpinan beretika adalah mempengaruhi secara signifikan ($\beta = .119$; $p < .05$) perhubungan dengan pemboleh ubah bersandar komitmen berterusan. Langkah kedua menunjukkan terdapat hubungan signifikan ($\beta = .651$; $p < .05$) antara kepimpinan beretika dan faktor pengantara iaitu kepuasan kerja guru. Bagi langkah ketiga juga menunjukkan

hubungan signifikan ($\beta = .151$; $p < .05$) antara faktor pengantara iaitu kepuasan kerja guru dan komitmen berterusan manakala pada langkah keempat, bilamana analisis regresi pelbagai dilakukan, didapati tidak terdapat hubungan yang signifikan ($\beta = .020$; $p > .05$) apabila faktor pengantara iaitu kepuasan kerja guru dimasukkan bersama dengan kepimpinan beretika. Ini membuktikan yang pemboleh ubah pengantara menyokong penuh antara pemboleh ubah kepimpinan beretika dan komitmen berterusan. Oleh itu H_{a17} adalah ditolak. (lampiran 24)

4.4.8 Kepuasan Kerja Guru Berperanan Selaku Pengantara kepada Hubungan antara Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Normatif di Sekolah

Analisis regresi hierarki dijalankan bagi menguji hipotesis kelapan belas (H_{a18}), iaitu kepuasan kerja guru berperanan selaku pengantara kepada hubungan antara kepimpinan beretika dengan komitmen normatif di sekolah. Empat langkah asas seperti yang disarankan oleh Baron dan Kenny (1986) digunakan dalam kajian ini:

Jadual 4.23

Analisis Kepuasan Kerja Guru Berperanan Selaku Pengantara kepada Hubungan antara Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Normatif di Sekolah

Pemboleh ubah	Beta (β)	t	p
Langkah 1 (kepimpinan beretika dan komitmen normatif)	.342	6.260	.000
Langkah 2 (kepimpinan beretika dan kepuasan kerja guru)	.651	14.745	.000
Langkah 3 (kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen normatif)	.256	6.859	.000

Langkah 4 (Nilai β kepemimpinan beretika)	.175	2.483	.014
---	------	-------	------

Signifikan pada aras $p < .05$

Berdasarkan kepada Jadual 4.23, langkah pertama menunjukkan kepemimpinan beretika adalah mempengaruhi secara signifikan ($\beta = .342$; $p < .05$) perhubungan dengan pemboleh ubah bersandar komitmen normatif. Langkah kedua menunjukkan terdapat hubungan signifikan ($\beta = .651$; $p < .05$) antara kepemimpinan beretika dan faktor pengantara iaitu kepuasan kerja guru. Bagi langkah ketiga juga menunjukkan hubungan signifikan ($\beta = .256$; $p < .05$) antara faktor pengantara iaitu kepuasan kerja guru dan komitmen afektif manakala pada langkah keempat, bilamana analisis regresi pelbagai dilakukan, didapati terdapat hubungan yang signifikan ($\beta = .175$; $p < .05$) apabila faktor pengantara iaitu kepuasan kerja guru dimasukkan bersama dengan kepemimpinan beretika. Ini membuktikan yang pemboleh ubah pengantara menyokong sebahagian antara pemboleh ubah kepemimpinan beretika dan komitmen berterusan. Oleh itu H_{a18} adalah diterima. (lampiran 24)

4.5 Rumusan Dapatan Kajian

Secara keseluruhannya, dapatan ini dapat dirumuskan dalam Jadual 4.29 yang menunjukkan secara sepintas lalu berkaitan keseluruhan dapatan kajian.

Jadual 4.24

Ringkasan Dapatan Kajian

Hipotesis	Penyataan hipotesis	Dapatan Kajian
Ha1	Terdapat perbezaan yang signifikan dalam tahap kepimpinan beretika berdasarkan pemboleh ubah jantina guru di sekolah.	Ditolak
	Terdapat perbezaan yang signifikan dalam tahap kepimpinan beretika berdasarkan pemboleh ubah umur guru di sekolah.	Diterima
	Terdapat perbezaan yang signifikan dalam tahap kepimpinan beretika berdasarkan pemboleh ubah pengalaman perkhidmatan guru di sekolah.	Diterima
Ha2	Terdapat perbezaan yang signifikan dalam tahap kepuasan kerja guru berdasarkan pemboleh ubah jantina guru di sekolah.	Diterima
	Terdapat perbezaan yang signifikan dalam tahap kepuasan kerja guru berdasarkan pemboleh ubah umur guru di sekolah.	Diterima
	Terdapat perbezaan yang signifikan dalam tahap kepuasan kerja guru berdasarkan pemboleh ubah pengalaman perkhidmatan guru di sekolah.	Diterima
Ha3	Terdapat perbezaan yang signifikan dalam tahap komitmen organisasi berdasarkan pemboleh ubah jantina guru di sekolah.	Ditolak
	Terdapat perbezaan yang signifikan dalam tahap komitmen organisasi berdasarkan pemboleh ubah umur guru di sekolah.	Diterima

	Terdapat perbezaan yang signifikan dalam tahap komitmen organisasi berdasarkan pemboleh ubah pengalaman perkhidmatan guru di sekolah.	Diterima
Ha4	Terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan beretika dengan komitmen organisasi di sekolah	Diterima
Ha5	Terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan beretika dengan kepuasan kerja guru	Diterima
Ha6	Terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja guru dengan komitmen organisasi di sekolah	Diterima
Ha7	Aspek-aspek kepimpinan beretika mempengaruhi komitmen organisasi di sekolah	Diterima
Ha8	Aspek-aspek kepuasan kerja guru mempengaruhi komitmen organisasi di sekolah	Diterima
Ha9	Kepuasan kerja guru berperanan selaku pengantara kepada hubungan antara kepimpinan beretika dengan komitmen organisasi di sekolah	Diterima
Ha10	Kepuasan kerja guru berperanan selaku pengantara kepada hubungan antara kepimpinan beretika dengan komitmen afektif di sekolah	Diterima
	Kepuasan kerja guru berperanan selaku pengantara kepada hubungan antara kepimpinan beretika dengan komitmen berterusan di sekolah	Ditolak

4.6 Rumusan

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh kepimpinan beretika dan kepuasan kerja guru terhadap komitmen organisasi di sekolah. Seramai 324 orang guru terlibat sebagai responden dalam kajian ini. Dapatan kajian deskriptif menunjukkan tahap kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah mengikut persepsi guru berada pada tahap yang tinggi. Hasil analisis ujian t menunjukkan hanya kepuasan kerja guru signifikan dengan jantina guru manakala hasil ANOVA menunjukkan umur dan pengalaman perkhidmatan guru adalah signifikan dengan ketiga-tiga pemboleh ubah.

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan gabungan pemboleh ubah pengaruh kepimpinan beretika memberi sumbangan sebanyak 15.9 peratus kepada varians komitmen organisasi di sekolah. Sementara itu, gabungan pemboleh ubah pengaruh kepuasan kerja guru juga menerangkan varians komitmen organisasi di sekolah sebanyak 29.0 peratus. Dapatan ini menunjukkan bahawa aspek-aspek kepimpinan beretika dan kepuasan kerja guru mempengaruhi komitmen organisasi di sekolah. Analisis regresi hierarki menunjukkan kepuasan kerja guru berperanan sebagai pengantara kepada hubungan antara kepimpinan beretika dengan komitmen organisasi di sekolah. Selain itu, Analisis regresi hierarki juga menunjukkan

kepuasan kerja guru berperan sebagai pengantara kepada hubungan antara kepemimpinan beretika dengan dua dimensi komitmen organisasi yaitu komitmen afektif dan komitmen normatif di sekolah. Manakala dimensi komitmen berterusan tidak menunjukkan dapatan yang signifikan. Secara keseluruhannya, dapatan kajian menunjukkan lima belas daripada sub hipotesis kajian diterima sementara tiga lagi tidak terdapat bukti yang mencukupi untuk menerima hipotesis kajian.

BAB LIMA

PERBICANGAN DAN RUMUSAN

5.1 Pengenalan

Bab ini merangkumi perbincangan hasil kajian, rumusan kajian, implikasi kajian, cadangan kajian akan datang dan penutup. Bahagian perbincangan hasil kajian membincangkan dapatan hasil kajian berasaskan kepada tujuan dan hipotesis kajian. Bahagian rumusan kajian pula merumuskan secara keseluruhan dapatan kajian dan bahagian implikasi kajian membincangkan impak kajian ke atas teori yang digunakan di samping aspek praktikal dapatan kajian dalam pengurusan sekolah. Bahagian cadangan kajian akan datang membincangkan beberapa usul untuk kajian lanjutan yang berkaitan dengan dapatan kajian dan akhir sekali bahagian penutup merumuskan keseluruhan kajian.

5.2 Tahap Kepimpinan Beretika, Kepuasan Kerja Guru Dan Komitmen Organisasi di Sekolah

5.2.1 Tahap Kepimpinan Beretika

Secara umumnya perspektif guru-guru di sekolah menengah negeri Kedah mendapati bahawa enam dimensi kepimpinan beretika berada pada skor min tinggi dan satu dimensi iaitu perkongsian kuasa berada pada skor min sederhana. Dapatan ini bermaksud guru-guru di negeri Kedah mentafsirkan bahawa kepimpinan beretika pengetua mereka berada pada tahap yang tinggi, namun mereka tidak pula menganggap kepimpinan beretika pengetua mereka berada pada tahap yang sangat

tinggi. Justeru, hal ini menunjukkan masih terdapat ruang-ruang penambahbaikan yang perlu dilakukan oleh pengetua sekolah menengah di negeri Kedah untuk meningkatkan kepimpinan beretika mereka ke tahap yang lebih tinggi terutamanya dalam aspek perkongsian kuasa.

Dapatan kajian ini adalah selari dengan dapatan kajian Kalshoven et al. (2011), Knipper (2012), dan Tang Keow Ngang (2009) yang mendapati dimensi-dimensi kepimpinan beretika berada pada tahap yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahawa jika seorang pemimpin sekolah teguh mengamalkan prinsip etika dalam tingkah lakunya, maka guru-guru akan lebih dipercayai kredibiliti dan personaliti pemimpin mereka dalam memimpin sekolah. Secara tidak langsung juga, guru-guru akan menilai tahap kepimpinan beretika pemimpin mereka pada aras yang tinggi. Ironinya, guru yang melihat orang atasannya sebagai seorang pemimpin beretika adalah lebih bersedia untuk melibatkan diri dalam tingkah laku proaktif serta lebih komited terhadap organisasi dan hal ini adalah selari dengan apa yang telah disarankan oleh Brown et. al, (2005).

Walau bagaimanapun, dapatan kajian ini juga didapati tidak selari dengan dapatan kajian Karaköse (2007), Tengku Ahmad Badrul Shah dan Nik Azida (2010) yang telah mendapati bahawa guru-guru telah menilai tingkah laku kepimpinan beretika pemimpin mereka hanya pada tahap sederhana. Dalam hal ini, guru-guru mungkin telah hilang kepercayaan terhadap pemimpin mereka kerana gagal mempamer dan mengamalkan tingkah laku beretika dalam organisasi. Hasilnya guru-guru akan terpengaruh untuk bersetuju menilai pemimpin mereka pada tahap yang rendah.

Oleh itu, dengan merujuk kepada teori kepimpinan beretika, adalah jelas yang dapatan kajian ini telah meletakkan bahawa kepimpinan organisasi yang beretika tinggi mampu untuk meningkatkan kepercayaan dan komitmen guru serta rasa kebersamaan mereka terhadap sekolah.

Selanjutnya, dimensi perkongsian kuasa merupakan antara aspek yang perlu diberi perhatian khusus oleh pengetua kerana perspektif guru-guru terhadap dimensi ini masih berada pada tahap sederhana. Pengetua di sekolah-sekolah kajian mungkin masih kurang pengetahuan tentang konsep perkongsian kuasa dan belum bersedia ke arah pengamalan perkongsian kuasa bersama guru-guru. Bagi pengetua, aspek perkongsian kuasa bersama-sama guru contohnya dalam menentukan keputusan dalam bidang pengurusan sekolah dianggap sebagai suatu bentuk kepimpinan yang terasing dan tidak realistik (Zulkafli, 2008). Pengetua juga merasakan jika perkongsian kuasa ini dijadikan amalan maka secara tidak langsung kuasa autonomi pengetua akan semakin terhakis dan akan menggugat kedudukan mereka sebagai pemimpin utama organisasi. Ini disokong melalui dapatan kajian-kajian lepas seperti kajian Abang Hut (2005) yang mendapati aspek perkongsian kuasa dalam kalangan guru sekolah menengah di negeri Kedah masih berada pada tahap yang rendah. Begitu juga kajian Zulkafli (2008) telah menunjukkan tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan mengenai pengurusan sekolah juga adalah rendah. Malah kajian sebelum itu oleh Ho (1997) telah mendapati 91.6 peratus daripada sampel kajian melaporkan bahawa penyertaan guru dalam membuat keputusan di sekolah berada pada tahap yang rendah. Selain itu, Klein (2012) dalam kajiannya juga mendapati

tahap perkongsian kuasa pemimpin sekolah bersama guru-guru masih terhad walaupun mereka dianggap sebagai rakan kongsi yang baik.

Justeru, dalam hal ini pemimpin sekolah dicadangkan memberi ruang kepercayaan kepada guru-guru untuk terlibat secara bersama dalam membuat sesuatu keputusan berkaitan kepentingan organisasi. Sikap bertoleransi dan bersedia menerima pendapat orang lain yang dipamerkan oleh pemimpin sekolah dilihat mampu membina kepercayaan dan keyakinan diri dalam guru-guru untuk bergerak ke arah kecemerlangan organisasi. Malah guru-guru akan lebih komited dan bertanggungjawab terhadap organisasi (Kalshoven et al., 2011). Hal ini kerana pengetua yang mengamalkan perkongsian kuasa dan mengutamakan penglibatan kolaboratif guru akan mampu ‘menjauhkan’ diri mereka daripada kuasa autokratik dan pengaruh pangkat kedudukan mereka seterusnya dapat mengupayakan guru-guru di sekolah masing-masing (Hwa, 2008). Sedangkan kepimpinan autokratik yang terlalu mengawal setiap tingkah laku guru dan mengharapkan kesempurnaan dalam kerja pula akan hanya menyebabkan guru semakin tertekan dan memberi impak negatif kepada kepuasan kerja dan komitmen berorganisasi mereka (Abdel Fattah, 2010; Eyal & Roth, 2011; Malik et al., 2010).

Jika pengetua gagal mengamalkan perkongsian kuasa bersama guru, ia merupakan satu kerugian besar bagi organisasi. Ini kerana sekolah yang mempunyai tahap ketelusan yang tinggi dan mengamalkan aspek perkongsian kuasa adalah lebih mempunyai keseimbangan yang baik antara nilai-nilai dan realiti, lebih padu dan lebih terbuka kepada perbezaan pendapat (Mintrop, 2012). Oleh itu, untuk mengatasi

keterbatasan kuasa dalam organisasi, adalah disarankan agar pemimpin sekolah lebih berfikiran terbuka dan berusaha meningkatkan aspek perkongsian kuasa dalam organisasi sebagai bukti integriti dan etika mereka dalam pentadbiran. Langkah ini diharapkan akan meningkatkan komitmen guru terhadap organisasi dan mencetus emosi sihat guru untuk ke tempat kerja serta mendorong kesanggupan mereka untuk terus aktif dalam penglibatan sekolah (Klien, 2012).

5.2.2 Tahap Kepuasan Kerja Guru

Bagi tahap kepuasan kerja guru, secara keseluruhannya perspektif guru-guru di sekolah menengah negeri Kedah mendapati bahawa tujuh dimensi kepuasan kerja guru berada pada skor min yang tinggi, satu dimensi menunjukkan skor min sederhana manakala satu dimensi lagi menunjukkan skor min rendah. Dapatan ini bermakna guru-guru di negeri Kedah mentafsirkan bahawa pengetua mereka mempunyai amalan terhadap kepuasan kerja guru pada tahap yang tinggi, namun mereka juga tidak menganggap pengetua mereka mempunyai amalan terhadap kepuasan kerja guru pada tahap yang sangat tinggi. Ini menunjukkan masih terdapat ruang-ruang penambahbaikan yang perlu dilakukan oleh pengetua sekolah menengah di negeri Kedah untuk meningkatkan kepuasan kerja guru ke tahap yang lebih tinggi terutamanya dalam aspek polisi dan peraturan serta aspek kenaikan pangkat.

Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian Anari (2012), Cerit (2009), Demirtaı (2010), Hsu (2009), dan Jazmi (2009) yang mendapati tahap kepuasan kerja guru berada pada tahap yang tinggi. Dapatan yang memberangsangkan dalam kajian ini mungkin disebabkan pemimpin organisasi telah dapat memenuhi

sebahagian besar daripada keperluan intrinsik dan ekstrinsik sehingga guru-guru memperoleh tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Walau bagaimanapun, dapatan kajian ini juga tidak selari dengan dapatan kajian oleh Ho dan Au (2006), dan Hui (2003) yang mendapati kepuasan kerja guru –guru berada pada tahap sederhana sahaja. Selain itu, Malik et al. (2010) juga mendapati tahap kepuasan kerja pekerja berada pada tahap rendah. Manakala dalam kajian perbandingan oleh Crossman dan Harris (2006) turut mendapati guru-guru di sekolah mempamerkan tahap kepuasan kerja yang rendah.

Dalam situasi ini, guru-guru tidak mampu mencapai tahap kepuasan kerja yang tinggi mungkin disebabkan oleh beberapa faktor contohnya seperti faktor kepimpinan dan jenis sekolah. Faktor kepimpinan antaranya mungkin pengetua bersifat autokratik, gemar memaksa dan bersifat kuku besi yang boleh menyumbang rasa tidak puas hati dalam kalangan guru (Abg Hut, 2005). Sebaliknya jika pengetua bersifat demokratik, tidak memaksa guru-guru dan mempunyai keseimbangan antara peraturan dan prinsip kemanusiaan, ia akan lebih disenangi dan disukai oleh guru-guru. Manakala faktor jenis sekolah pula jika dilihat dalam konteks negara Malaysia; contohnya Sekolah Berasrama Penuh (SBP) dan juga Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) adalah berbeza dari segi pengurusan matlamat, misi dan visi sekolah. SBP mempunyai pelajar-pelajar terpilih dan objektifnya adalah lebih kepada memaksimumkan kecemerlangan sekolah. Manakala SMK pula objektifnya lebih berfokus kepada pencapaian sekolah yang sesuai dengan kemampuan pelajarnya yang bukan dari kalangan terpilih. Berdasarkan objektif sekolah yang berbeza, ia akan memberi kesan dan pengaruh yang berbeza terhadap kepuasan

kerja guru kerana tekanan dan beban tugas yang dipikul juga adalah berbeza. Justeru dalam situasi ini, Gilstrap dan Collins (2012) menyarankan pemimpin organisasi agar mengamalkan proses komunikasi yang jelas terhadap warga organisasi untuk membantu mengatasi rasa tidak puas hati dalam kalangan guru. Pengamalan komunikasi yang jelas akan mendorong guru-guru untuk lebih mempercayai dan meyakini pemimpin mereka. Selain itu, guru-guru juga akan lebih mudah terangsang untuk melaksanakan sesuatu tugas tanpa rasa tertekan dan terbeban.

Selanjutnya dapatan kajian juga mendapati dimensi kenaikan pangkat hanya berada pada tahap rendah dan ini menggambarkan sesuatu yang kurang menyenangkan sedang berlaku di sekolah. Gambaran ini mungkin ada perkaitan dengan polisi pihak KPM yang telah membuka peluang lebih luas dalam urusan kenaikan pangkat guru-guru di sekolah. Apa yang membimbangkan adalah dari segi pelaksanaan dan penilaian proses kenaikan pangkat tersebut dijalankan. Dalam soal ini, ianya melibatkan soal ketelusan, keterbukaan dan keadilan pemimpin ketika menilai guru-guru. Sekiranya penilaian tersebut tidak dijalankan dengan adil serta tidak mengikut kaedah serta prosedur yang ditetapkan, maka ia secara langsung akan membawa kepada rasa tidak puas hati guru-guru (Spector, 1997).

Selain itu, dapatan kajian telah mengenal pasti tahap kepuasan kerja guru terhadap dimensi polisi dan peraturan pada tahap sederhana sahaja. Faktor bebanan tugas dan tugas-tugas perkeranian yang semakin rumit dan sukar mungkin antara penyebab guru-guru berasa tertekan dan tidak dapat berkompromi lagi dengan pelbagai polisi dan peraturan yang ditetapkan oleh pihak sekolah. Situasi ini bukan sahaja akan

mengundang kekecewaan di pihak guru, malah keupayaan mereka akan semakin terhakis dalam mereka cipta dan mengasah pemikiran kreatif serta kreatif dalam kerjaya (Anari, 2012).

5.2.3 Tahap Komitmen Organisasi

Bagi tahap komitmen organisasi, secara keseluruhannya perspektif guru-guru di sekolah menengah negeri Kedah mendapati bahawa dimensi komitmen afketif dan komitmen normatif di sekolah berada pada skor tinggi manakala dimensi komitmen berterusan berada pada skor sederhana. Dapatan ini bermakna guru-guru di negeri Kedah mentafsirkan bahawa pengetua mereka mempunyai kemahiran mengurus komitmen organisasi pada tahap yang tinggi. Namun mereka juga tidak menganggap pengetua mereka mempunyai kemahiran mengurus komitmen organisasi pada tahap yang sangat tinggi. Ini menunjukkan masih terdapat ruang-ruang penambahbaikan yang perlu dilakukan oleh pengetua sekolah menengah di negeri Kedah untuk meningkatkan pengurusan komitmen organisasi ke tahap yang lebih tinggi. Tumpuan khusus perlu diberikan kepada dimensi komitmen berterusan kerana perspektif guru-guru terhadap dimensi ini masih berada pada tahap sederhana.

Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian Erben dan Güneşer (2008), Malik et al. (2010), Rokhman (2010), dan Yang (2012) yang mendapati komitmen organisasi berada pada tahap yang tinggi. Ini menunjukkan bahawa dapatan kajian ini adalah selari dengan kajian-kajian sebelum ini yang menyokong kuat teori komitmen organisasi bahawa sesebuah organisasi akan mampu berdiri kukuh dengan sokongan padu pekerja jika pemimpinnya berjaya menerapkan elemen-elemen yang boleh

meningkatkan komitmen pekerja. Namun, kajian ini juga didapati tidak selari dengan kajian Demirel dan Goc (2013), dan Griffith et al. (2011) yang mendapati tahap komitmen organisasi berada pada tahap rendah. Perbezaan dapatan ini berlaku mungkin kerana terdapat sebahagian daripada pemimpin dalam organisasi yang masih kurang kesedaran tentang pentingnya nilai aset paling berharga mereka iaitu pekerja-pekerja. Pemimpin organisasi juga mungkin masih lemah dalam penguasaan ilmu pengurusan sumber manusia yang menyebabkan mereka kurang memberi fokus dalam bidang kemanusiaan dan kurang memahami maksud kebersamaan. Pemimpin yang mengamalkan korupsi juga mungkin menjadi antara penyebab kepada rendahnya tahap penilaian pekerja terhadap komitmen organisasi (Brown et. al, 2005). Dalam konteks ini, pemimpin yang korupsi, tidak telus dan mengamalkan penipuan akan mendorong pekerja untuk hilang kepercayaan dan menyebabkan komitmen mereka terganggu serta merosot kepada tahap yang lebih rendah. Justeru, pemimpin seharusnya berusaha untuk lebih proaktif dalam mengurus komitmen organisasi. Dengan penglibatan proaktif pemimpin, ia dapat melahirkan guru-guru yang bertanggungjawab, mempunyai visi serta matlamat yang jelas terhadap kecemerlangan sekolah serta sentiasa bersedia untuk berkhidmat dengan penuh dedikasi demi pencapaian dasar-dasar pendidikan negara.

Dimensi komitmen afektif merupakan dimensi komitmen organisasi yang paling tinggi tahapnya di mana ia membawa maksud jika dalam diri seseorang guru itu dihubungkan dengan rasa kebersamaan, kepunyaan, kegembiraan dan ada sentuhan emosi yang dianggap amat bermakna, ia akan mendorong guru itu untuk terus terikat dengan tempat perkhidmatannya. Tahap tinggi pada dimensi ini menunjukkan

bahawa pemimpin sekolah mempunyai kekuatan dan keupayaan untuk meningkatkan komitmen afektif guru-guru. Melalui penggunaan idea-idea kreatif ketika menyusun rangka kerja organisasi serta bertindak sebagai pemudah cara dalam setiap aktiviti yang dijalankan sememangnya membantu kepada peningkatan komitmen organisasi (Ebrahim & Ahmadi, 2012). Walau bagaimanapun, dapatan kajian ini juga menunjukkan tahap komitmen berterusan guru-guru masih berada pada tahap rendah. Ini mungkin disebabkan guru-guru masih mencari-cari kesempurnaan sendiri dalam kerjaya masing-masing. Ia selari dengan teori Maslow yang mengaitkan kesempurnaan sendiri sebagai elemen tertinggi untuk seseorang mencapai kepuasan dalam diri yang mana akan menyebabkan guru-guru sentiasa mencari peluang terbaik untuk kemajuan kerjaya mereka pada masa hadapan. Mungkin terdapat sebahagian daripada guru-guru yang menjadikan organisasi sekarang sebagai batu loncatan untuk mencapai kemajuan dalam kerjaya sama ada melalui proses kenaikan pangkat atau memilih untuk menyambung pelajaran ke peringkat yang lebih tinggi. Justeru, individu dengan komitmen berterusan yang tinggi hanya akan wujud dan bertahan dalam organisasi jika mereka memiliki kesedaran akan kerugian besar yang dialami sekiranya mereka mengambil keputusan untuk meninggalkan organisasi (Allen & Meyer, 1996).

5.3 Perbezaan Kepimpinan Beretika, Kepuasan Kerja Guru dan Komitmen Organisasi di Sekolah Berdasarkan Pemboleh ubah Demografi

5.3.1 Perbezaan Kepimpinan Beretika Berdasarkan Pemboleh ubah Demografi

Secara keseluruhannya, perspektif guru-guru di negeri Kedah mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi tingkah laku kepimpinan beretika berdasarkan jantina guru. Kesemua dimensi kepimpinan beretika menunjukkan tidak terdapat perbezaan min yang signifikan berdasarkan jantina guru.

Dapatan ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh Bree (2012), Chambers (2011), Goldman dan Tabak (2010), Kalshoven et al. (2011), Klein (2012), Kumar dan Raduan (2010), dan Othman et al. (2011) yang menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi tingkah laku kepimpinan beretika berdasarkan jantina guru. Dapatan yang selari ini mungkin disebabkan oleh kepercayaan dan keyakinan yang sama telah disuarakan oleh guru-guru lelaki dan perempuan yang bersatu pendapat melihat pengetua mereka sebagai ejen perubahan tingkah laku beretika. Fungsi sebagai ejen perubahan tingkah laku beretika ini termasuklah tanggungjawab penuh pengetua dalam melaksanakan penambahbaikan di sekolah demi manfaat yang lebih besar kepada pelajar dan warga guru (Smith, 2011). Walaupun sebahagian besar guru membuat penilaian bersifat positif, namun terdapat juga kecenderungan sebahagian kecil guru-guru yang membuat penilaian bersifat negatif terhadap gaya kepimpinan beretika namun ia tidak menjejaskan dapatan kajian.

Seterusnya, hasil kajian ini juga tidak selari dengan hasil kajian oleh Bowers (2009), Karaköse (2007), Minnis (2011), Sahin, Cengiz, dan Abakay (2013) yang mendapati terdapat perbezaan yang signifikan dari segi tingkah laku kepimpinan beretika berdasarkan jantina guru. Persepsi guru yang berbeza dalam kajian-kajian sebelum ini terhadap tingkah laku kepimpinan beretika mungkin kerana tindak balas mereka terhadap perilaku dan contoh negatif yang dipamerkan oleh pengetua. Selain itu, faktor jantina guru juga boleh dikaitkan sebagai elemen yang boleh mempengaruhi persepsi guru ketika menilai pemimpin mereka (Feng, 2011). Contohnya dalam kajian-kajian sebelum ini, guru-guru perempuan mungkin lebih beremosi, cerewet, bersungguh-sungguh dan teliti berbanding guru lelaki ketika mereka menilai kepimpinan sekolah (Feng, 2011).

Secara keseluruhannya, perspektif guru-guru di negeri Kedah mendapati bahawa terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepimpinan beretika berdasarkan umur guru. Kesemua dimensi kepimpinan beretika menunjukkan terdapat perbezaan min yang signifikan berdasarkan umur guru.

Dapatan kajian ini selari dengan Bowers (2009), Kumar dan Raduan (2010) yang mendapati bahawa guru bagi kumpulan umur lebih dewasa memperoleh skor yang lebih tinggi berbanding guru bagi kumpulan umur lebih muda. Justeru, dapat dikatakan bahawa selari dengan peningkatan umur, guru-guru menjadi semakin mahir dan matang dalam menguruskan keseimbangan antara kehidupan dan kerja, mampu memilih sesuatu keutamaan kerja serta melihat sesuatu arahan dari pihak atasan secara lebih rasional dan beretika (Smith, 2011). Walaupun guru-guru

melihat pengetua terpaksa menanggung sebahagian besar daripada beban kerja, namun dengan kematangan usia guru-guru, mereka semakin percaya bahawa pengetua sememangnya sedar akan keperluan untuk mengawal emosi dan etika serta mampu dalam mengimbangi antara keperluan kerja dan peribadi.

Walau bagaimanapun, hasil kajian ini juga bertentangan dengan hasil kajian oleh Kalshoven et al. (2011), Karaköse (2007), Othman et al. (2011), Oztürk (2012), dan Sahin et al. (2013) yang menunjukkan bahawa umur responden tidak memberi perbezaan yang signifikan terhadap kepimpinan beretika. Hal ini mungkin kerana ketika kajian ini dijalankan, guru-guru muda telah mendapat pendedahan tentang pelbagai ilmu dan kemahiran berkaitan kompetensi guru dalam kursus-kursus anjuran oleh IAB, KPM, dan JPN. Justeru, mereka telah dapat mempraktikkan ilmu dan kemahiran tersebut dan dapat disesuaikan mengikut keperluan organisasi masing-masing.

Secara keseluruhannya, perspektif guru-guru di negeri Kedah mendapati bahawa terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepimpinan beretika berdasarkan pengalaman perkhidmatan guru di sekolah.

Dapatan ini selari dengan kajian oleh Cuellar dan Giles (2012), Goldman dan Tabak (2010), Kumar dan Raduan (2010), dan Watson (2010) yang mendapati bahawa kepimpinan beretika adalah berkaitan dengan pengalaman kerja dan kekananan (*seniority*) seseorang itu dalam organisasi. Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa guru yang telah bekerja lama akan memperolehi pengalaman yang lebih dan

mampu membangunkan kemahiran baru kerana mereka telah terdedah kepada pelbagai pengalaman baru yang kompleks (Goldman & Tabak, 2010). Pengalaman baru yang kompleks dalam kalangan guru-guru *senior* akan membantu mereka untuk bertindak mengikut pertimbangan peribadi dan kepercayaan mereka khususnya apabila berhadapan dengan sesuatu dilema dan masalah kepimpinan (Goldman & Tabak, 2010). Menurut Goldman dan Tabak (2010) lagi, guru-guru juga lebih bebas mengendalikan situasi yang berbeza mengikut pertimbangan moral peribadi mereka selari dengan standard dan kod etika yang telah ditetapkan oleh organisasi sekolah. Selain itu, guru-guru yang telah lama bekerja di sebuah organisasi dan telah komited dengan nilai-nilai etika organisasi juga sebenarnya lebih cenderung untuk bertindak balas secara positif terhadap kepimpinan beretika dan lebih berhati-hati dalam mengambil sebarang keputusan. (Walumbwa, 2011).

Namun begitu, dapatan kajian ini tidak selari dengan kajian Bowers (2009), Chambers (2011), Klein (2012), Othman et al. (2011), dan Oztürk (2012) yang mendapati kepimpinan beretika tidak dipengaruhi oleh faktor pengalaman perkhidmatan guru. Hal ini mungkin kerana terdapat guru-guru yang telah mulai bosan dengan tugas-tugas rutin, arahan-arahan daripada pengetua, karenah birokrasi dan beban tugas yang terpaksa ditanggung secara berterusan. Justeru, tanpa terikat kepada perbezaan tempoh pengalaman perkhidmatan, guru-guru semakin merasakan diri mereka tidak seronok dan tidak berpuas hati untuk meneruskan tugas mereka serta tidak dapat lagi bertoleransi dengan kepimpinan walaupun pendekatan arahan yang digunakan adalah memenuhi prinsip etika (Tang Keow Ngang, 2009). Oleh itu, bagi membantu guru-guru yang tertekan dengan pelbagai konflik kerja, adalah

dicadangkan agar pengetua mempertingkatkan aspek kemanusiaan supaya guru-guru *senior* mahupun guru-guru *junior* dapat bekerja dengan gembira dan mereka percaya pemimpin mereka mempunyai sifat kepedulian dan keperihatinan yang begitu tinggi.

5.3.2 Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Pemboleh ubah Demografi

Secara keseluruhannya perspektif guru-guru di negeri Kedah mendapati bahawa terdapat perbezaan yang signifikan dalam kepuasan kerja guru berdasarkan jantina guru. Dapatan ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh Ali et al. (2011), Fu dan Deshpande (2011), Ghazi (2004), dan van der Werf (2010) yang melaporkan terdapat perbezaan yang signifikan antara kepuasan kerja responden lelaki dan responden perempuan berdasarkan jantina. Dapatan perbezaan yang signifikan mungkin disebabkan guru perempuan menganggap bahawa kerja mereka sukar, memakan masa, membebankan yang akhirnya boleh meminimumkan kualiti hidup mereka di luar sekolah dan menyebabkan mereka berasa terpencil dan sunyi di sekolah (Feng, 2011). Justeru, dalam soal ini, pengetua sekolah perlu lebih bertimbang rasa, bertindak neutral dan bijak mengurus tekanan guru-guru terutamanya guru perempuan agar kepuasan kerja mereka tidak terganggu dan pencapaian kerjaya mereka sentiasa berada tahap cemerlang.

Dapatan kajian ini juga didapati tidak selaras dengan dapatan kajian oleh Ali dan Akhter (2009), Anari (2012), Crossman dan Harris (2006), Demirtaú (2010), Ghazzawi (2010), Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, dan Peterson (2008b) yang mendapati bahawa tidak ada perbezaan yang signifikan antara responden lelaki dan responden perempuan mengenai kepuasan kerja. Perbezaan dapatan kajian ini

mungkin disebabkan oleh pelbagai konflik dan beban tugas yang terpaksa dihadapi oleh guru-guru di tempat kerja. Lantaran itu, ia telah membentuk satu pengaruh negatif ke atas kesediaan guru untuk terus mencipta dan membuat sesuatu inovasi demi kepuasan kerjaya mereka (Anari, 2012). Guru-guru sama ada guru lelaki atau guru perempuan hanya cenderung untuk menyertai dan melakukan sesuatu tugas secara terpaksa tanpa ada motivasi sendiri untuk lebih kreatif dan maju ke hadapan (Anari, 2012). Sedangkan jika dilihat kepada Teori Maslow, tingkat kepuasan sendiri seseorang hanya akan berjaya dicapai sekiranya keperluan dirinya pada setiap tingkat dipenuhi secara maksimum. Justeru, jika guru gagal mencapai suatu tingkat kepuasan sendiri seperti yang diinginkan, maka tidak mustahil mereka akan bersikap negatif ke atas beban tugas yang telah diamanahkan, gagal mengatasi tekanan kerja dan tidak mampu mencapai kepuasan kerja seperti yang diharapkan.

Secara umumnya perspektif guru-guru di negeri Kedah mendapati bahawa terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja guru berdasarkan umur guru. Dapatan ini selari dengan kajian oleh Demirtaü (2010), Lambert dan Paoline (2008), dan van der Werf (2010) yang mendapati kepuasan kerja guru adalah dipengaruhi oleh faktor umur. Selari dengan pernyataan Maslow (1954) bahawa manusia sentiasa mahukan sesuatu yang 'lebih', maka ia seumpama seorang pekerja yang akan memanjat tangga bagi memenuhi keperluan sehingga mereka mendapat kepuasan yang diinginkan. Justeru, selari dengan peningkatan umur, guru sudah tentu mahu memenuhi keperluan mereka melalui pekerjaan yang lebih mencabar, kreatif dan mampu memenuhi kepuasan sendiri. Dalam konteks ini, guru-guru yang lebih dewasa didapati lebih berpuas hati kerana mereka telah mencapai tahap kepuasan

kendiri yang lebih tinggi, mempunyai perasaan bangga diri yang lebih jitu dari aspek kuasa dan prestij berbanding guru-guru yang lebih muda (Demirtaú, 2010).

Walaupun bagaimanapun, dapatan ini tidak selari dengan dapatan kajian oleh Anari (2012), Chambers (2010), Cobb (2004), Crossman dan Harris (2006), Ghazi (2004), dan Walumbwa et al. (2008b) yang mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja guru berdasarkan umur. Hal ini mungkin kerana guru-guru terpaksa berhadapan dengan pelbagai karenah birokrasi dan bebanan tugas hingga menyebabkan kepuasan kerja mereka turut terganggu. Oleh itu, pemimpin organisasi perlu sentiasa mengambil peduli permasalahan guru contohnya seperti mengamalkan komunikasi dua hala dengan guru-guru agar sebarang permasalahan organisasi dapat dibincang dan diselesaikan secara bersama. Pemimpin yang bijak akan sentiasa berusaha ke arah penambahbaikan organisasi dan pelaksanaan komunikasi dua hala merupakan antara langkah pilihan atau tindakan penambahbaikan yang tepat kerana ia telah dikenal pasti berkesan meningkatkan semula tahap kepuasan kerja guru (Crossman & Harris, 2006).

Secara umumnya perspektif guru-guru di negeri Kedah mendapati bahawa terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja guru berdasarkan pengalaman perkhidmatan guru. Dapatan ini selari dengan hasil kajian oleh Chambers (2010), Ghazi (2004), dan van der Werf (2010) yang mendapati terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja guru berdasarkan pengalaman perkhidmatan guru. Menurut Demirtau (2010), guru yang lebih lama berkhidmat adalah lebih mengenali pemimpin organisasi mereka dan juga lebih cenderung untuk berpuas

hati dengan kerjaya mereka. Demirtau (2010) juga menyatakan bahawa guru yang baru berkhidmat merasakan diri mereka sebagai tidak cukup profesional dalam tahun-tahun pertama kerjaya mereka yang akan menyebabkan mereka kurang mendapat kepuasan daripada pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan guru-guru yang telah lama berkhidmat, adalah lebih berkeyakinan dan matang untuk mengatasi dan menangani sebarang elemen yang menggugat kerjaya mereka (Demirtau, 2010).

Namun dapatan ini tidak selaras dengan dapatan kajian oleh Crossman dan Harris (2006), dan Walumbwa et al. (2008b) yang mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja guru berdasarkan pengalaman perkhidmatan guru. Konflik pertindanan tugas dan bebanan kerja berlebihan akan menyumbang kepada rasa tidak puas hati dalam kalangan guru sama ada yang baru berkhidmat atau yang telah lama berkhidmat. Akhirnya ia akan membawa kesan lebih buruk kepada organisasi seperti *burnout* dan persaraan awal guru-guru (Rusmini, 2006; Tang Keow Ngang, 2009). Oleh itu, pemimpin organisasi perlu bertanggungjawab membantu dan mengupayakan guru-guru ketika mereka berhadapan dengan pelbagai bebanan tugas dan tekanan kerja demi memastikan kepuasan kerja guru berada pada tahap optimum.

5.3.3 Komitmen Organisasi di Sekolah Berdasarkan Pemboleh ubah

Demografi

Secara umumnya perspektif guru-guru di negeri Kedah mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam komitmen organisasi di sekolah berdasarkan jantina guru. Dari segi keselarasan dengan kajian-kajian lepas, dapatan

ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh Alhyasat (2012), Anari (2012), Fu dan Deshpande (2011), Siti Nor Akhidah (2006), Uygur dan Kilic (2009) yang menyatakan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam komitmen organisasi di sekolah berdasarkan jantina guru. Keselarasan dapatan ini dengan kajian terdahulu mungkin disebabkan faktor-faktor seperti struktur kerja, beban tugas dan sebagainya yang terpaksa dihadapi oleh guru-guru. Pelbagai konflik dan tekanan kerja yang dihadapi oleh guru-guru akan memberi kesan buruk ke atas komitmen organisasi tanpa mengira jantina guru (Alhyasat, 2012). Justeru, sebagai pilihan alternatif untuk meringankan beban tugas, guru-guru perlu meningkatkan kualiti personaliti, mengukuhkan jati diri dan menyesuaikan mengikut persekitaran tempat kerja agar kenikmatan berorganisasi dapat dirasakan secara maksimum.

Walau bagaimanapun, dapatan ini tidak selari dengan hasil kajian Sahin et al. (2013), Shapira-Lishchinsky dan Rosenblatt (2009) iaitu terdapat perbezaan yang signifikan dalam komitmen organisasi di sekolah berdasarkan jantina guru. Dalam konteks ini, Anari (2012) telah menyatakan bahawa guru perempuan mempunyai kekuatan dan kebolehan yang lebih tinggi untuk mengenali dan mengawal diri serta emosi berbanding guru lelaki. Justeru, perbezaan dapatan yang diperolehi, mungkin boleh dikaitkan dengan faktor kawalan emosi yang lebih stabil di pihak guru perempuan.

Secara keseluruhannya perspektif guru-guru di negeri Kedah mendapati bahawa terdapat perbezaan yang signifikan dari segi umur guru terhadap komitmen organisasi di sekolah. Keputusan ini adalah selaras dengan kajian sebelum ini

seperti kajian Azeem (2010), Lok dan Crawford (2001), Meyer et al. (2002), dan Sarminah (2000) yang menyatakan bahawa pekerja yang lebih dewasa mempunyai komitmen yang lebih tinggi kepada organisasi berbanding pekerja yang lebih muda. Wujud perbezaan mengikut umur ini mungkin disebabkan guru yang lebih dewasa sebenarnya telah biasa dan mengetahui banyak perkara yang berkaitan dengan persekitaran organisasi. Oleh itu, mereka lebih berpengalaman, mahir dan matang dalam menghadapi dan mengatasi pelbagai karenah organisasi. Hal ini selari dengan pernyataan Meyer dan Allen (1991) yang telah membuat kesimpulan bahawa orang-orang yang lebih dewasa mempunyai komitmen afektif yang kukuh ke arah organisasi mereka kerana mereka lebih matang dan mempunyai pengalaman lebih lama di dalam organisasi.

Namun, dapatan ini tidak selaras dengan kajian Alhyasat (2012), Anari (2012), Fu dan Deshpande (2011), Joolideh dan Yeshodhara (2009), Riketta (2002), Rusinah (2005), Sahin et al. (2013), Uygur dan Kilic (2009) yang telah melaporkan bahawa guru-guru muda dan guru-guru yang lebih dewasa tidak mempunyai perbezaan signifikan dalam komitmen organisasi di sekolah. Hal ini mungkin kerana semasa kajian ini dijalankan, guru-guru di sekolah sama ada yang muda atau yang lebih dewasa telah menerima latihan kompetensi, termasuklah kemahiran untuk menyesuaikan diri dalam organisasi semasa mereka mengikuti kursus-kursus yang dijalankan oleh IAB, JPN dan sebagainya. Aspek pengukuhan yang diperolehi oleh guru-guru ini semasa mengikuti kursus-kursus membantu mereka untuk rasa lebih mudah dan berminat dalam apa jua yang mereka lakukan. Selain itu aspek pengukuhan ini juga turut membantu mereka untuk aktif melibatkan diri, juga

bekerja dengan sepenuh hati dan betul-betul komited dalam organisasi (Joolideh & Yeshodhara, 2009).

Berdasarkan aspek pengalaman perkhidmatan guru, secara keseluruhannya perspektif guru-guru di negeri Kedah mendapati terdapat perbezaan yang signifikan dari segi komitmen organisasi berdasarkan pengalaman perkhidmatan guru.

Dapatan ini selari dengan hasil kajian oleh Azeem (2010), Klein (2012), Lambert dan Paoline (2008), Meyer et al. (2002), Rusinah (2005), dan Watson (2010) yang mendapati pengalaman perkhidmatan sebagai seorang guru dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Ini bermaksud semakin lama seseorang guru berkhidmat, guru itu semakin berpengalaman dan semakin banyak ilmu yang diperoleh terutamanya melalui pembelajaran daripada pengalaman peribadi dan dari perbualan dengan rakan-rakan di tempat kerja. Sehubungan itu, ia akan semakin meningkatkan tahap kesetiaan dan komitmen guru terhadap organisasi kerana mereka telah kenal dan selesa dengan organisasi tersebut (Meyer et al., 2002). Menurut Meyer et al. (2002) lagi, guru-guru yang semakin banyak memiliki pengetahuan, kemahiran dan pengalaman sebenarnya tidak mudah untuk berpindah ke organisasi yang lain. Shapira-Lishchinsky dan Rosenblatt (2009) turut menekankan bahawa apabila guru-guru telah mencapai tahap kekananan yang tinggi, mempunyai pengalaman kerja yang mantap dan telah mencapai kelayakan untuk ganjaran pencen serta faedah lain, ia akan turut meningkatkan tahap komitmen dan kesetiaan mereka terhadap organisasi.

Dari segi keselarasan dengan kajian-kajian lepas, dapatan ini tidak selari dengan kajian yang dijalankan oleh Alhyasat (2012), Riketta (2002), Shapira-Lishchinsky dan Rosenblatt (2009), Uygur dan Kilic (2009) yang menyatakan bahawa pengalaman sebagai guru tidak menentukan tahap komitmen dalam organisasi. Ini mungkin kerana guru yang baru berkhidmat dan guru yang telah lama berkhidmat telah bersedia daripada segi pengetahuan, kemahiran dan psikologi untuk berkhidmat dengan penuh dedikasi yang mana pengetahuan dan pengalaman positif yang dialami mereka akan menyumbang kepada komitmen yang kukuh terhadap organisasi (Meyer et al., 2002). Walau bagaimanapun, sekiranya guru-guru yang berada dalam zon selesa ini terdedah kepada tekanan kerja yang terlalu berlebihan, mereka mungkin akan menyalahkan organisasi untuk pengalaman yang menyakitkan itu dan mereka juga mungkin akan terus kurang cenderung untuk membentuk satu ikatan yang kukuh dengan organisasi (Lambert & Paoline, 2008). Akhirnya apabila guru-guru mula kecewa dengan sekolah, pemikiran mereka juga akan mula membayangkan untuk meninggalkan organisasi yang sedia ada (Shapira-Lishchinsky & Rosenblatt, 2009). Keadaan ini sekiranya terjadi akan merupakan satu kerugian besar kepada organisasi jika tiada sebarang tindakan pencegahan diambil dengan sewajarnya untuk memastikan komitmen organisasi sentiasa berada pada tahap terbaik.

5.4 Hubungan antara Kepimpinan Beretika, Kepuasan Kerja Guru Dan Komitmen Organisasi di Sekolah

5.4.1 Hubungan Kepimpinan Beretika Dengan Komitmen Organisasi di Sekolah

Berdasarkan ujian korelasi yang menguji hubungan antara aspek-aspek kepimpinan beretika dengan komitmen organisasi di sekolah, secara keseluruhannya telah menunjukkan terdapatnya perhubungan yang sederhana antara kedua-dua pemboleh ubah kepimpinan beretika dengan komitmen organisasi di sekolah. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Brown et al. (2005), Fu dan Deshpande (2011), Knipper (2012), Neubert, Wu, dan Roberts (2013), Sahin et al. (2013), Watson (2010), dan Zhu et al. (2012) yang mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan beretika dengan komitmen organisasi di sekolah. Ini bermaksud guru-guru yang menilai secara positif kepimpinan beretika akan lebih memberi inspirasi untuk mereka terus komited dengan organisasi, membentuk emosi positif ke tempat kerja, mengekalkan hubungan kerjasama dengan pemimpin dan melahirkan rasa kesanggupan untuk terus kekal dengan organisasi (Klein, 2012; Neubert et al., 2013).

Kenyataan ini selari dengan konsep kepimpinan beretika yang menyatakan bahawa pemimpin beretika perlu menjadi *role model*, contoh dan teladan bagi pengikut serta bertanggungjawab mempamerkan standard kelakuan etika dan moral yang tinggi, demi memastikan komitmen guru-guru sentiasa cemerlang dan tidak membantutkan perjalanan organisasi (Avolio, 1999; Shapira-Lishchinsky & Rosenblatt, 2009).

Justeru, sekiranya terdapat unsur salah laku etika dalam kalangan pemimpin organisasi dan jika gagal dibendung, maka ianya hanya akan mengganggu perjalanan organisasi dan komitmen guru-guru (Griffith et al., 2011).

5.4.2 Hubungan Kepimpinan Beretika Dengan Kepuasan Kerja Guru

Berdasarkan ujian korelasi yang menguji hubungan antara aspek-aspek kepimpinan beretika dengan kepuasan kerja guru, secara keseluruhannya telah menunjukkan terdapatnya perhubungan yang kuat antara kedua-dua pemboleh ubah kepimpinan beretika dengan kepuasan kerja guru. Dapatan kajian ini selari dengan kajian oleh Brown et al. (2005), Goldman dan Tabak (2010), Neubert et al. (2009), Rokhman (2010), dan Wang (2011) yang mendapati bahawa kepimpinan beretika mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru. Dalam hal ini dapat digambarkan bahawa sebahagian daripada ciri-ciri kebahagiaan dan kepuasan sememangnya berkait dengan persepsi subordinat terhadap pemimpin yang dipamerkan sama ada melalui ungkapan, tingkah laku yang berhemah, keadilan atau kemanusiaan (Wang, 2011). Justeru, sekolah-sekolah yang dikendalikan dengan pendekatan berdasarkan nilai-nilai etika, maka guru-gurunya akan lebih berpuas hati dan semakin seronok untuk terus bekerja (Karakose, 2007).

Dapatan kajian ini mengembangkan lagi idea berkaitan kepentingan kepimpinan beretika dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru (Rokhman, 2010). Ia juga sebagai pengukuhan kepada teori kepimpinan beretika dan teori kepuasan kerja. Oleh itu, demi menjaga kepuasan kerja guru, pemimpin sekolah perlu mengambil langkah untuk sentiasa menyokong kewujudan iklim etika positif seperti

menggalakkan kerjasama antara guru, menjaga kebajikan dan kepentingan mereka serta memberikan penghargaan atau pengiktirafan sebagai tanda terima kasih untuk kerja-kerja mereka (Goldman & Tabak, 2010).

5.4.3 Hubungan Kepuasan Kerja Guru Dengan Komitmen Organisasi di Sekolah

Berdasarkan ujian korelasi yang menguji hubungan antara kepuasan kerja guru dengan komitmen organisasi di sekolah, secara keseluruhannya telah menunjukkan terdapatnya perhubungan yang sederhana antara kedua-dua pemboleh ubah kepimpinan beretika dengan kepuasan kerja guru. Dapatan ini selari dengan kajian Anari (2012), Azeem (2010), Hsu (2009), Ida Irdawaty dan Ali (2010), Lumley et al. (2011), Malik et al. (2010), Mohamad (2012), dan Norshidah et al. (2010) yang mendapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja guru dengan komitmen organisasi di sekolah. Dalam hal ini, apabila keperluan-keperluan yang mendorong kepada kepuasan kerja guru dapat dipenuhi sebaik-baiknya, maka ia akan memberikan rasa kepuasan kerja yang lebih berbaloi kepada setiap individu dalam melaksanakan tanggungjawab dan komitmennya terhadap organisasi (Locke, 1976). Keperluan-keperluan yang mendorong kepada keseronokan bekerja ini sememangnya mempunyai hubungan yang positif terhadap semangat kerja berpasukan dan keberkesanan komitmen di sekolah. (Spector, 2008)

Kenyataan ini selari dengan teori kepuasan kerja yang menyatakan bahawa manusia selalu mahukan 'lebih' dan jika terdapat apa-apa keperluan yang tidak dipenuhi, ia akan mendorong pekerja untuk terus berusaha bagi memenuhi keperluan itu

(Maslow, 1954). Antara alternatif untuk memenuhi keperluan kepuasan kerja guru dan meringankan beban tugas mereka adalah dengan memberi kuasa autonomi (Spector, 2008). Melalui pemberian kuasa autonomi, guru-guru diberi peluang dan pilihan untuk menentukan cara terbaik menyelesaikan tugas mereka mengikut kesesuaian bidang tugas masing-masing. Selain itu, penawaran ganjaran oleh organisasi juga berupaya memenuhi keperluan kepuasan kerja guru di samping dapat memotivasikan mereka untuk lebih komited terhadap kerja. (Koh & Boo, 2004; Snipes et al., 2005)

5.5 Aspek-aspek Kepimpinan Beretika Sebagai Pengaruh Komitmen Organisasi di Sekolah

Hasil kajian mendapati kepimpinan beretika mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas komitmen organisasi di sekolah. Gabungan pemboleh ubah-pemboleh ubah pengaruh memberi sumbangan sebanyak 15.9% kepada varians komitmen organisasi di sekolah. Dapatan ini menunjukkan bahawa tingkah laku kepimpinan beretika memberi sumbangan yang besar dalam menentukan keberkesanan komitmen organisasi di sekolah. Seterusnya dapatan kajian juga menunjukkan bahawa dua dimensi kepimpinan beretika iaitu dimensi berorientasikan manusia dan dimensi bimbingan etika memberi sumbangan kepada komitmen organisasi di sekolah. Justeru, hasil kajian ini dapat mengembangkan lagi idea berkaitan dengan pengaruh kepimpinan beretika seperti mana yang dikemukakan oleh Brown et al., (2005) dan Knipper, (2012). Dengan ini, aspek-aspek kepimpinan beretika merupakan pengaruh kepada komitmen organisasi di sekolah.

Hasil kajian ini adalah konsisten dengan kajian yang dilakukan oleh Becerra (2010), Fu dan Deshpande (2011), Handford dan Leithwood (2013), Klein (2012), Neubert et al. (2013), Neubert et al. (2009), Tengku Ahmad Badrul Shah dan Nik Azida (2010) yang mendapati aspek-aspek kepimpinan beretika mempengaruhi komitmen organisasi. Dapatan kajian ini terhadap dunia pendidikan, terutamanya di peringkat sekolah, mencadangkan bahawa kepimpinan beretika merupakan konstruk penting yang mampu meningkatkan tahap komitmen organisasi di sekolah. Pemimpin organisasi yang ingin mempunyai tenaga kerja yang lebih komited perlulah bijak mengurus hubungan dengan pekerjaanya dan berusaha meningkatkan kebolehpercayaan terhadap tingkah laku kepimpinan beretikanya.

Pemimpin beretika yang mempertimbangkan aspek berorientasikan manusia semasa mengurus organisasi akan memberi kesan yang positif ke atas sikap guru terhadap kerja dan komitmen organisasi (Becerra, 2010; Othman & Wanlabeh, 2012; Vogel, 2012). Ini disebabkan oleh faktor keikhlasan dan kejujuran pemimpin dalam memelihara kesejahteraan guru-guru yang akhirnya mendorong mereka untuk berasa lebih komited kepada organisasi dan merasai nilai-nilai kebersamaan dengan majikan. Sokongan padu pemimpin beretika ini menjadi satu inspirasi kepada guru-guru untuk membina dan mengembangkan lagi kemahiran mereka (Becerra, 2010). Namun, sekiranya pemimpin beretika gagal mempertimbangkan aspek berorientasikan manusia, contohnya seperti tidak bersikap profesional, tidak kompeten, gagal dalam interaksi sosial dan tidak memelihara kesejahteraan organisasi, ianya akan menghasilkan gambaran seolah-olah pemimpin tidak memberi sokongan kepada guru-guru (Klein, 2012; Othman & Wanlabeh, 2012). Gambaran

kegagalan ini seterusnya akan menyukarkan guru-guru untuk mendapatkan pengiktirafan diri atau mencabar diri melakukan tugas-tugas yang lebih sukar dan akhirnya menjadi penyebab kepada kemerosotan komitmen guru-guru di sekolah.

Selain itu, aspek berorientasikan manusia yang ditampilkan oleh pemimpin beretika juga bukan sahaja mempengaruhi guru-guru untuk lebih komited kepada organisasi malah turut akan menyuburkan budaya autonomi dalam diri guru, boleh membangunkan standard etika mereka sendiri tanpa dipengaruhi oleh orang lain, yakin bertindak berdasarkan kepercayaan moral dan berani untuk mempertahankan keyakinan mereka (Becerra, 2010; Bogler & Nir, 2012). Bagi guru-guru, aspek berorientasikan manusia ini adalah satu peningkatan bagi ketelusan seorang pemimpin yang bertindak bukan hanya dengan fikiran semata-mata, tetapi juga dengan hatinya yang tulus. Secara tidak langsung ia juga merupakan insentif yang berkesan bagi pengukuhan komitmen emosi dan organisasi guru-guru untuk bekerja.

Selanjutnya aspek bimbingan etika juga merupakan penemuan penting kepada kajian ini yang membuktikan bahawa sesebuah organisasi yang mempunyai kod etika yang jelas mengenai tingkah laku akan mempengaruhi peningkatan tahap komitmen organisasi. Hal ini kerana organisasi yang melaksanakan garis panduan etika yang jelas akan menggalakkan pekerja untuk lebih bersemangat dan komited terhadap kerja (Knipper, 2012). Pemimpin beretika yang sentiasa mempromosikan dasar-dasar etika dan prosedur organisasi serta melaporkan proses-proses membuat keputusan sebelum melaksanakan dasar-dasar akan lebih mudah mendapat kepercayaan daripada pengikut (Kalshoven et al., 2011). Hal ini adalah selari dengan

konsep kepemimpinan beretika yang telah dicadangkan oleh Brown et al., (2005) iaitu pemimpin beretika adalah bertanggungjawab menetapkan agenda organisasi, menunjukkan pengaruh dan contoh terunggul serta bertindak sebagai pembimbing dan model peranan yang berpegang kepada standard etika. Justeru, hasil akhirnya akan berjaya mewujudkan asas keyakinan dalam kalangan pengikut dan membawa kepada kejayaan komitmen organisasi.

5.6 Aspek-aspek Kepuasan Kerja Guru Sebagai Pengaruh Komitmen Organisasi di Sekolah

Dapatan kajian juga menunjukkan kepuasan kerja guru mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi di sekolah. Gabungan pemboleh ubah-pemboleh ubah pengaruh memberi sumbangan sebanyak 29.0% kepada varians komitmen organisasi di sekolah. Dapatan ini menunjukkan bahawa kepuasan kerja guru memberi sumbangan yang amat besar dalam menentukan keberkesanan komitmen organisasi di sekolah. Hasil kajian ini adalah konsisten dengan kajian yang dilakukan oleh Azeem (2010), Hsu (2009), Lambert dan Paoline (2008), Lumley et al. (2011), Malik et al. (2010), dan Yang (2012) yang mendapati kepuasan kerja guru memberi sumbangan yang besar terhadap komitmen organisasi. Seterusnya dapatan kajian juga menunjukkan bahawa tiga dimensi kepuasan kerja guru iaitu dimensi bidang tugas, ganjaran dan rakan sekerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan kepada komitmen organisasi di sekolah manakala dimensi insentif mempunyai pengaruh negatif yang signifikan kepada komitmen organisasi di sekolah. Justeru, hasil kajian ini dapat mengembangkan lagi idea berkaitan dengan pengaruh kepuasan kerja seperti mana yang dikemukakan oleh Spector (1985).

Dengan ini, aspek-aspek kepuasan kerja guru merupakan pengaruh kepada komitmen organisasi di sekolah.

Hasil kajian ini mendapati aspek pertama kepuasan kerja guru iaitu bidang tugas merupakan salah satu aspek penting yang mempengaruhi peningkatan komitmen organisasi. Dalam konteks ini, pemimpin perlu bersifat telus, adil dan sentiasa berusaha memahami kehendak dan kepentingan guru ketika mengurus bidang tugas mereka (Yang, 2012). Jika pemimpin gagal bertingkah laku dengan telus dan adil, ia akan menyebabkan beberapa kehendak dan keperluan guru tidak dapat dipenuhi yang akhirnya akan membawa kepada kekecewaan kepada guru itu. Akhirnya, guru akan terperangkap dengan kesamaran bidang tugas dan terbeban dengan konflik yang berpanjangan (Kalshoven et al., 2011)..

Selain itu, pemimpin organisasi perlu meningkatkan amalan perkongsian kuasa dengan guru-guru ketika merancang bidang tugas guru. Hal ini kerana ia akan membantu meningkatkan kepercayaan dan keyakinan guru ketika membuat keputusan mengenai bidang tugas mereka (Abg Hut, 2005). Penyertaan guru dalam membuat sesuatu keputusan akan membuka peluang dan ruang kepada guru-guru untuk menguji keberkesanan peranan mereka di sekolah. Guru-guru yang diberi peluang melalui kuasa autonomi tertentu dapat merasakan yang mereka dibantu oleh pemimpin mereka dalam membina misi masing-masing di samping merasakan yang mereka turut mempunyai peranan dalam bidang pendidikan (Zulkafli, 2008).

Walau bagaimanapun, dapatan kajian ini telah menunjukkan yang amalan perkongsian kuasa pemimpin dengan guru masih berada pada tahap rendah. Ini menunjukkan bahawa pemimpin organisasi belum bersedia sepenuhnya untuk memberi kepercayaan dan kebebasan kepada guru dalam membuat sesuatu keputusan terutamanya yang berkaitan dengan bidang tugas. Malah pemimpin organisasi masih percaya bahawa kuasa autonomi mereka adalah lesen untuk mengeluarkan perintah kepada orang bawahan tanpa perlu berkongsi maklumat dengan mereka (Klien, 2012).

Justeru dalam hal ini, pemimpin perlu bersedia untuk berubah dan tidak lagi terpengaruh dengan pemikiran bahawa tindakan mereka adalah sentiasa tepat dan betul (Fullan, 2007). Sebaliknya, pemimpin perlu bertanggungjawab untuk membangun, memberi peluang dan menggilap sepenuhnya potensi guru supaya mereka dapat melaksanakan tugas dengan lebih cekap serta bermotivasi sendiri yang akhirnya guru-guru akan berpuas hati dan gembira dalam melaksanakan komitmen mereka di sekolah. (Koustelios et al., 2004; Yousef, 2000; Zulkafli, 2008). Perubahan minda dan tingkah laku pemimpin ini akan memberi peluang kepada guru-guru untuk lebih berautonomi dalam bidang tugas masing-masing. Selain itu, ia juga bakal merubah kepercayaan guru-guru ke arah lebih baik tentang keberkesanan diri, kewibawaan serta kompetensi mereka dalam mengendalikan tugas-tugas organisasi (Fullan, 2007).

Hasil kajian juga mendapati aspek kedua kepuasan kerja guru iaitu pemberian ganjaran adalah antara pengaruh utama kepada komitmen organisasi. Pemimpin

sekolah yang mengamalkan budi bicara ke atas guru-guru, membudayakan amalan pemberian ganjaran serta mengiktiraf guru-guru akan mendorong kepada peningkatan komitmen organisasi (Klien, 2012). Pertimbangan yang wajar dan adil dari pemimpin adalah perlu semasa menguruskan pemberian ganjaran. demi mengelakkan salah faham dan wujudnya ketegangan antara guru sekiranya sistem ganjaran tidak diurus dan dilaksanakan sebaik-baiknya (Mhozya, 2007). Pelaksanaan sistem pemberian ganjaran yang adil berdasarkan sumbangan guru-guru akan mendorong mereka untuk cenderung memberikan komitmen yang teguh terhadap organisasi (Klien, 2012). Ia juga akan dapat memastikan guru-guru terus kekal dalam organisasi yang sama dan tidak bercadang untuk beralih kepada organisasi lain (Ida Irdawaty & Ali, 2010).

Kajian ini turut mendapati aspek ketiga kepuasan kerja guru iaitu aspek rakan sekerja turut menyumbang kepada peningkatan komitmen organisasi. Hal ini bermaksud pemimpin beretika seharusnya mewujudkan persekitaran kerja yang beretika dan mesra untuk semua guru (Bello, 2012; Cerit, 2009). Pemimpin juga bertanggungjawab melaksanakan komunikasi pelbagai hala dan mewujudkan hubungan interpersonal dalam kalangan warga organisasi agar guru-guru merasakan mereka adalah sebahagian daripada organisasi (Flynn, 2008; Moore & Beadle, 2006; White & Lean, 2008; Wright & Goodstein, 2007). Selain itu, kerjasama padu dalam kalangan guru-guru juga sangat penting dilaksanakan kerana ia akan mendorong komitmen guru-guru kepada tahap yang lebih tinggi (Hsu, 2009; Neubert et al., 2013). Melalui kerjasama padu guru dan perhatian penuh pemimpin akan menyumbang kepada keyakinan diri dan kewujudan kecerdasan emosi yang

tinggi dalam kalangan guru untuk berinteraksi dan saling bekerjasama. Selanjutnya guru-guru juga akan lebih berpandangan positif kepada persekitaran kerja dan keadaan semasa di tempat kerja (Cobb, 2004).

Walau bagaimanapun, kajian ini turut mendapati aspek keempat kepuasan kerja guru iaitu insentif mempunyai pengaruh negatif yang signifikan kepada komitmen organisasi di sekolah. Hal ini mungkin disebabkan ada perkaitan dengan faktor bebanan tugas yang berat dan terpaksa ditanggung secara berterusan oleh guru-guru. Guru-guru mungkin menyifatkan bebanan tugas mereka tidak setimpal dengan insentif yang ditawarkan oleh pemimpin. Dalam situasi ini, walaupun pemimpin berusaha untuk menawarkan pelbagai insentif kepada guru-guru contohnya seperti pemberian elaun khas, saguhati, bonus dan sebagainya, namun ia belum tentu menjanjikan peningkatan motivasi dan kepuasan kerja kepada guru-guru (Pepe, 2011). Sekiranya guru-guru masih juga terdedah kepada tekanan dan bebanan kerja yang berterusan, ia akan menyebabkan mereka hilang tumpuan dan mengakibatkan prestasi kerja semakin merosot (Mhozya, 2007; Pepe, 2011; van der Werf, 2010). Akhirnya, walau sebanyak mana pun insentif yang ditawarkan oleh pemimpin organisasi, ia belum tentu menjanjikan peningkatan komitmen kerja yang diharapkan dari guru-guru.

Selanjutnya, Mhozya (2007) dalam kajiannya mendapati guru-guru tidak berpuas hati dengan pakej insentif yang ditawarkan disebabkan pemimpin mereka yang mengamalkan korupsi di sekolah. Manakala Klien (2012) pula mendapati pemimpin yang terlibat memberi layanan istimewa kepada kroni-kroni dalam aspek

pemberian insentif. Justeru, adalah penting bagi pemimpin sekolah untuk adil dan telus melaksanakan sistem insentif, sesuai dan sepadan dengan kemampuan guru-guru. Guru-guru bukan sahaja memerlukan penghargaan dan pengiktirafan malah memerlukan kepimpinan yang benar-benar memahami dan menjiwai peranan dan tanggungjawab berat seorang guru.

5.7 Kepuasan Kerja Guru Berperanan Selaku Pengantara kepada Hubungan antara Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Organisasi di Sekolah

Hasil kajian ini mendapati kepuasan kerja guru menyokong sebahagian kepada hubungan antara kepimpinan beretika dengan komitmen organisasi di sekolah. Dengan ini ia telah mengesahkan teori yang mencadangkan bahawa kepuasan kerja bertindak sebagai pengantara bagi pengaruh gaya kepimpinan ke atas komitmen organisasi (Mohamad, 2012; Seyyed Ali, Ahmadi, & Zohrabi, 2012) dan boleh dilanjutkan hingga kepada pengaruh kepimpinan beretika. Walaupun dapatan kajian tentang peranan kepuasan kerja sebagai pengantara kepada gaya kepimpinan telah wujud sebelum ini (Lok & Crawford, 2001; Yang, 2012; Zoran & Ana, 2012) namun belum ada penemuan kajian tentang kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi yang dijalankan secara serentak. Konsisten dengan teori bahawa pemimpin beretika mampu mempengaruhi pengikut melalui pemodelan peranan tingkah laku tertentu (Brown & Trevino, 2006), maka dapatan kajian ini telah menunjukkan bahawa tingkah laku kepimpinan beretika sememangnya boleh dikaitkan dengan kepuasan kerja guru yang bertindak sebagai pengantara ke atas komitmen organisasi.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa pemimpin yang mengamalkan tingkah laku beretika dan dalam masa yang sama mementingkan kepuasan kerja guru akan mempengaruhi secara positif terhadap komitmen organisasi di sekolah. Justeru, ini merupakan pengukuhan kepada dapatan kajian yang menunjukkan secara keseluruhannya kepuasan kerja menyumbang sebanyak 29.0 peratus kepada varians komitmen organisasi di sekolah. Hasil kajian ini juga dapat mengembangkan lagi idea berkaitan dengan kepuasan kerja seperti mana yang dikemukakan oleh Malik et al. (2010) dan Klien (2012). Berikutan keputusan ini, teori kepuasan kerja guru mempunyai potensi untuk menjelaskan cara kepimpinan beretika boleh mempengaruhi tingkah laku dan budi bicara guru untuk mereka terus melibatkan diri, mengambil sikap bertanggungjawab dan kekal komited terhadap organisasi. Justeru, dapatan ini sangat berfaedah dan membantu kepimpinan organisasi, khususnya pemimpin sekolah di Malaysia untuk mengamalkan tingkah laku kepimpinan beretika dan meningkatkan pengetahuan mereka berkaitan kepuasan kerja guru semasa mengurus komitmen organisasi di sekolah masing-masing.

5.8 Kepuasan Kerja Guru Berperanan Selaku Pengantara kepada Hubungan antara Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Afektif di Sekolah

Hasil kajian mendapati kepuasan kerja guru menyokong sebahagian kepada hubungan antara kepimpinan beretika dengan komitmen afektif. Ini bermakna kepimpinan beretika yang tinggi bukan sahaja hanya mempengaruhi komitmen yang tinggi secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui pengantara kepuasan kerja guru. Walaupun belum ada penemuan kajian tentang kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen afektif yang dijalankan secara serentak

dalam bidang pendidikan, namun terdapat kajian-kajian lain yang dijalankan dalam bidang lain seperti kejururawatan, korporat dan hotel. Oleh yang demikian, dapatan hasil kajian ini adalah disokong. (ÇelİK et al., 2015; Huang et al., 2012; Mohamad, 2012).

Dalam hal ini, kepimpinan beretika yang tinggi akan mempengaruhi guru-guru untuk mempunyai kepuasan kerja yang tinggi kerana guru-guru percaya bahawa pemimpin beretika akan prihatin berusaha menjadi *role model* yang mempamerkan personaliti dan tingkah laku yang sesuai, menggunakan aspek ganjaran dan hukuman untuk merangsang tingkah laku yang beretika dalam kalangan pengikut (Brown et al, 2005; Trevino et al, 2003). Sebagai balasan atas keprihatinan pemimpin beretika, guru-guru akan lebih bersikap untuk terikat meneruskan komitmen dan menetap dalam sesebuah organisasi (*want to*) kerana adanya keinginan dan kemahuan mereka sendiri. (Meyer & Allen, 1991).

5.9 Kepuasan Kerja Guru Berperanan Selaku Pengantara kepada Hubungan antara Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Berterusan di Sekolah

Menerusi hasil analisis regresi hierarki juga didapati kepuasan kerja guru tidak signifikan terhadap komitmen berterusan. Secara teori, komitmen berterusan tidak dapat dipisahkan dari kepuasan kerja yang merupakan harapan setiap guru. Namun, dari hasil penelitian data didapati faktor pengantara kepuasan kerja guru belum mampu memberikan suatu peningkatan kepada komitmen berterusan. Hasil analisis mendapati bahawa kepimpinan beretika berpengaruh secara langsung terhadap

komitmen berterusan tanpa adanya faktor kepuasan kerja guru sebagai pengantara. Hasil dapatan ini adalah selari dengan kajian Khulida Kirana et al. (2008) dan Van Der Zee (2009) yang mendapati bahawa kepuasan kerja tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen berterusan. Walaupun kajian Khulida dan rakan-rakan (2008) serta Van Der Zee (2009) tidak melibatkan kajian langsung kepuasan kerja sebagai pengantara, namun dapatan kajian mereka masih boleh dijadikan sandaran kepada dapatan kajian ini.

Maka dalam hal ini, pengaruh pengantara kepuasan kerja guru kepada hubungan antara kepimpinan beretika dengan komitmen berterusan dapat diabaikan atau dihapuskan. Ini membawa maksud bahawa komitmen yang terbentuk dalam kalangan guru bukanlah atas faktor kepuasan kerja, malah lebih cenderung kepada dasar pertimbangan untung rugi sesuatu perkara yang harus dikorbankan (*need to*) jika mereka mahu terus menetap di sesebuah sekolah atau sekadar pertimbangan atas keperluan untuk bertahan di sekolah tersebut (Meyer & Allen, 1991).

5.10 Kepuasan Kerja Guru Berperanan Selaku Pengantara kepada Hubungan antara Kepimpinan Beretika dengan Komitmen Normatif di Sekolah

Analisis regresi hierarki yang digunakan bagi menguji kesan pengantaraan menunjukkan bahawa kepuasan kerja guru menyokong sebahagian kepada hubungan antara kepimpinan beretika dengan komitmen normatif. Ini menunjukkan bahawa kepimpinan beretika boleh mempengaruhi komitmen normatif melalui pengantara kepuasan kerja yang dirasakan oleh guru-guru. Dengan ini, maka ia telah mengesahkan teori yang mencadangkan bahawa kepuasan kerja guru bertindak sebagai pengantara

bagi pengaruh gaya kepemimpinan ke atas komitmen organisasi. (ÇelİK et al., 2015; Yang, 2012).

Ini bermaksud tahap komitmen normatif guru-guru boleh dipertingkat apabila tahap kepemimpinan beretika meningkat melalui pengantaraan kepuasan kerja guru. Guru-guru terpanggil untuk merasakan bahawa adalah satu kewajipan (*ought to*) bagi mereka untuk terus berada dalam sesebuah organisasi (Meyer & Allen, 1991). Bahkan dalam diri mereka terdapat norma dan rasa keyakinan diri akan tanggungjawab terhadap organisasi serta rasa untuk harus terus berada di sekolah tertentu atas dasar kesetiaan.

5.11 Rumusan Kajian

Tujuan utama kajian ini ialah untuk mengenal pasti pengaruh kepemimpinan beretika dan kepuasan kerja guru terhadap komitmen organisasi di sekolah. Secara keseluruhannya, hasil kajian ini telah mencapai objektif dan persoalan kajian yang ditetapkan. Secara keseluruhannya perspektif guru-guru di negeri Kedah mendapati kepemimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi berada pada tahap tinggi. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepemimpinan beretika dan komitmen organisasi di sekolah berdasarkan faktor jantina, namun terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepuasan kerja guru berdasarkan faktor jantina. Hasil kajian juga menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kepemimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah berdasarkan faktor umur dan pengalaman perkhidmatan guru di sekolah.

Selain itu, kepuasan kerja guru memberi pengaruh yang lebih besar berbanding kepimpinan beretika dalam menentukan kejayaan komitmen organisasi di sekolah. Kepuasan kerja guru juga berperanan selaku pengantara kepada hubungan antara kepimpinan beretika dengan komitmen organisasi di sekolah. Seterusnya, hasil kajian turut mendapati kepuasan kerja guru berperanan selaku pengantara kepada hubungan antara kepimpinan beretika dengan komitmen afektif dan komitmen normatif di sekolah. Justeru, kajian ini telah menjadi bukti emperikal bahawa kepimpinan beretika dan kepuasan kerja guru mempengaruhi komitmen organisasi di sekolah. Dapatan kajian ini juga telah mengesahkan bahawa hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah ini menjadi satu keperluan dalam menentukan kejayaan dan keberkesanan komitmen organisasi di sekolah.

5.12 Implikasi Kajian Teoritis dan Amalan

Implikasi Teoritis

Dari aspek teoritikalnya, kajian ini menyediakan satu kerangka teori yang menunjukkan sumbangan kepimpinan beretika dan kepuasan kerja guru terhadap komitmen organisasi di sekolah. Hasil kajian ini dapat mengembangkan lagi idea berkaitan dengan kepimpinan beretika seperti mana yang dikemukakan oleh Brown et al. (2005) dan Kalshoven et al. (2011) yang mengetengahkan idea berkaitan tingkah laku pemimpin organisasi dan pengaruhnya ke atas pengikut. Kepimpinan beretika sememangnya memainkan peranan yang penting untuk mempengaruhi tingkah laku guru-guru bagi menyokong komitmen berorganisasi.. Hal ini terbukti dalam kajian ini yang mana kepimpinan beretika didapati mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi di sekolah.

Kajian ini turut menyumbang kepada teori-teori yang digunakan iaitu teori kepimpinan beretika, teori kepuasan kerja dan teori komitmen organisasi yang merupakan kerangka utama kajian ini. Kerangka teori utama iaitu teori kepimpinan beretika meramalkan bahawa pembelajaran melalui pemerhatian akan menjana idea dalam pemikiran individu seterusnya mempengaruhi perubahan tingkah laku. Hal ini terbukti apabila guru yang belajar dan memerhati tingkah laku kepimpinan beretika akan melahirkan rasa puas hati mereka melalui perubahan tahap komitmen mereka terhadap organisasi.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa peningkatan kepimpinan beretika secara langsung mempengaruhi peningkatan tahap komitmen organisasi di sekolah. Pemimpin yang mempamerkan tingkah laku berorientasikan manusia, keadilan, perkongsian kuasa, prihatin kepada kemampanan, bimbingan etika, penjelasan peranan dan integriti akan lebih berjaya dalam mempengaruhi komitmen organisasi di sekolah (Brown et al., 2005). Sejauh mana peranan kepimpinan beretika yang dilakukan oleh pemimpin sekolah, akan diperhati dan dinilai oleh guru-guru. Atas sebab ini, pemimpin perlu jelas dalam melaksanakan apa-apa tingkah laku agar tidak membawa kepada ulasan negatif oleh guru-guru (Sahin, 2013). Justeru, dapatan kajian ini menyokong kepada teori yang dikemukakan.

Hasil kajian ini juga menunjukkan bahawa kepuasan kerja guru yang tinggi secara langsung turut mempengaruhi peningkatan tahap komitmen organisasi di sekolah. Sikap individu ke atas pekerjaan apabila faktor gaji, ambil berat, insentif, ganjaran,

rakan sekerja, bidang tugas dan komunikasi diberi perhatian khusus oleh pemimpin akan lebih mudah mendapat kerjasama untuk mencapai kejayaan dalam meningkatkan komitmen organisasi di sekolah (Spector, 1997). Justeru, dapatan kajian ini menyokong kepada teori kepuasan kerja yang dikemukakan dan memperbanyakkan lagi literatur tentang kepuasan kerja guru, khususnya dalam kalangan pemimpin sekolah di Malaysia. Hasil kajian ini juga dapat membantu percambahan ilmu dalam bidang kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah. Di Malaysia, belum banyak kajian yang menggabungkan ketiga-tiga pemboleh ubah ini, terutama dalam senario pendidikan di peringkat sekolah (Tengku Ahmad Badrul Shah & Nik Azida, 2010).

Dari aspek lain, hasil kajian turut membuktikan bahawa kepuasan kerja guru berperanan selaku pengantara kepada hubungan antara kepimpinan beretika dengan komitmen organisasi di sekolah. Hal ini bermaksud pemboleh ubah kepuasan kerja guru menjadi satu nilai tambah kepada kepimpinan sekolah dalam usaha meningkatkan komitmen organisasi. Kepuasan kerja guru berpengaruh secara tidak langsung dan merupakan medium penting sebagai pengantara yang kuat bagi kepimpinan beretika ke arah menyokong kejayaan organisasi sekolah.

Implikasi Amalan

Hasil kajian ini juga turut memberi sumbangan yang penting kepada khazanah ilmu, terutamanya bagi pengamal kepimpinan sekolah dan pembuat dasar pendidikan di Malaysia. Hal ini dapat dilihat dari sudut kepimpinan beretika dan kepuasan kerja guru terhadap komitmen organisasi di sekolah. Secara keseluruhannya, hasil kajian

menunjukkan kepimpinan beretika memainkan peranan penting dalam mempengaruhi kejayaan komitmen organisasi di sekolah. Sehubungan itu, dimensi berorientasikan manusia dan bimbingan etika harus di ambil kira sebagai elemen penting dalam merancang program-program kepimpinan dan pengurusan komitmen organisasi di sekolah.

Hasil kajian ini juga mendapati bahawa kepuasan kerja guru mempunyai pengaruh yang besar terhadap kejayaan komitmen organisasi di sekolah. Justeru, konsep dan falsafah kepuasan kerja guru perlu diketengahkan dan disebarluaskan kepada semua pemimpin sekolah. Organisasi perlu mengambil kira beberapa faktor yang telah dikenal pasti mempunyai kesan yang kuat kepada komitmen organisasi dan menggabungkannya dalam program-program pembangunan kakitangan untuk memperbaiki sikap pekerja di tempat kerja. Dimensi-dimensi seperti bidang tugas, ganjaran, rakan sekerja dan insentif perlu dijadikan sebagai elemen penting dalam merancang program-program kepimpinan dan peningkatan komitmen organisasi di sekolah.

Dapatan berkaitan dengan kepentingan kepimpinan beretika ini juga memungkinkan aktiviti-aktiviti, kursus dan latihan berkaitan kepimpinan beretika diperbanyakkan. Latihan berkaitan prinsip-prinsip etika sama ada kepada pemimpin sekolah atau guru-guru boleh memberi manfaat dari segi penyelesaian kebimbangan masalah etika (Sahin, 2013). Dapatan ini juga dengan jelas dapat membantu pihak KPM dan IAB dalam membuat pemilihan pengetua-pengetua yang berkecualan, tidak hanya bersandarkan kepada *seniority* dan kebolehan IQ tetapi menekankan kepada tahap

kompetensi etika seseorang pemimpin sekolah yang akan dilantik. Justeru, pihak terbabit seperti KPM, JPN, PPD dan IAB boleh menggunakan dapatan daripada kajian ini untuk merancang, membina dan menambahbaik program pembangunan yang boleh meningkatkan lagi aspek kepimpinan beretika pemimpin sekolah khususnya dan kepuasan kerja guru serta komitmen organisasi amnya.

Program-program pembangunan profesional bagi pemimpin sekolah juga perlu menekankan aspek peningkatan kepuasan kerja guru. Maklumat hasil kajian ini juga merupakan sumber penting kepada KPM, JPN, PPD dan juga IAB untuk memperkukuh jati guru dari aspek meningkatkan kepuasan kerja tanpa mengira peringkat jantina, umur dan pengalaman perkhidmatan guru. Penganjuran latihan dan kursus berkaitan kompetensi, aspek sendiri dan sebagainya adalah perlu untuk meningkatkan lagi kepuasan kerja guru dan kejayaan komitmen organisasi di sekolah.

5.13 Cadangan Kajian Akan Datang

Cadangan-cadangan kajian dikemukakan dari aspek dapatan kajian terhadap isu-isu pengurusan dan kepimpinan sekolah semasa dan aspek metodologi kajian. Pengetua sebagai pemimpin peringkat sekolah mempunyai peranan dan pengaruh yang besar dalam mengurus komitmen organisasi di sekolah. Kajian ini telah mendapati wujudnya pengaruh kepimpinan beretika dan kepuasan kerja guru terhadap komitmen organisasi di sekolah. Kepimpinan beretika dan kepuasan kerja guru adalah bersifat dalaman atau mempunyai komponen dalaman, dan bukan bersifat malar. Justeru, konstruk kepimpinan beretika dan kepuasan kerja guru boleh dipertingkatkan melalui proses pendidikan, seminar, sandaran, latihan dan adaptasi.

Maka dicadangkan dalam program-program latihan dan perkembangan staf di peringkat KPM seharusnya menitikberatkan unsur-unsur pembentukan dan pembinaan etika pemimpin dan aspek kepuasan kerja guru dalam kurikulumnya.

Kajian ini mengukur kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah. dengan mendapat maklum balas daripada satu sumber sahaja, iaitu guru-guru yang memberi pandangan tentang pengetua mereka. Pengukuran kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah mungkin boleh diperbaiki dengan menggunakan pelbagai pentaksir (*multiple rater*) seperti PPD, PIBG dan respons dari pengetua sendiri. Ini dapat memberi gambaran yang lebih luas dan tepat tentang ketiga-tiga pemboleh ubah yang digunakan. Kajian ini mengaplikasikan kaedah tinjauan berdasarkan soal selidik yang mungkin menjadi lebih kukuh jika disepadukan dengan kaedah pemerhatian atau temu ramah. Justeru dicadangkan kajian akan datang menggunakan kaedah *mix method* bagi menilai kepimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah. Selain itu, dicadangkan juga kajian perbandingan antara sekolah berprestasi tinggi dengan sekolah berprestasi rendah dalam menilai kemahiran pemimpin beretika menguruskan komitmen organisasi berdasarkan jenis sekolah yang berbeza.

Dapatan kajian ini juga memberi sumbangan kepada penyelidik-penyelidik untuk melihat perbezaan aspek-aspek demografi, terutamanya jantina, umur dan pengalaman perkhidmatan guru di sekolah. Kajian-kajian akan datang berkaitan aspek-aspek demografi ini berkemungkinan boleh mengaplikasikan dimensi budaya, ekonomi dan persekitaran sosial daripada perspektif kategori sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan.

5.14 Penutup

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh kepemimpinan beretika dan kepuasan kerja guru terhadap komitmen organisasi di sekolah. Dapatan kajian menunjukkan kepemimpinan beretika dan kepuasan kerja guru memainkan peranan penting dalam mempengaruhi komitmen organisasi di sekolah. Kepuasan kerja guru berfungsi sebagai pengantara kepada hubungan antara kepemimpinan beretika dengan komitmen organisasi di sekolah. Faktor demografi jantina, umur dan pengalaman perkhidmatan guru turut dikaji untuk melihat hubungannya dengan kepemimpinan beretika, kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah. Secara keseluruhannya, kajian ini telah mencapai objektif yang telah dinyatakan. Implikasi-implikasi kajian kepada bidang pendidikan telah diperjelaskan, cadangan-cadangan telah diutarakan untuk kajian selanjutnya dan sumbangan kajian kepada bidang ilmu.

RUJUKAN

- Abbasi, A. S., Kashif ur Rehman, & Bibi, A. (2010). Islamic leadership model an accountability perspective. *World Applied Sciences Journal*, 9(3), 230–238.
- Abdel Fattah, S. (2010). Longitudinal effects of pay increase on teachers' job satisfaction: A motivational perspective. *The Journal of International Social Research*, 3(10), 11–21.
- Abdul Shukur Abdullah. (1998). *Pengetua berkesan: Sekolah berkesan, cabaran pembangunan sistem pendidikan negara. Kertas kerja seminar kecemerlangan sekolah-sekolah negeri Selangor pada 15 Jun 1998 di Petaling Jaya Selangor.*
- Abdullah Haji Abdul Ghani. (2000). *Pengaruh tingkah laku etika ketua terhadap tingkah laku subordinat di sektor kewangan di Malaysia.* Tesis PhD yang tidak diterbitkan: Universiti Utara Malaysia.
- Abg Hut bin Abang Engkeh. (2005). *Penyertaan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah dan hubungannya dengan komitmen organisasi di kalangan guru-guru sekolah menengah di Kedah.* Tesis PhD yang tidak diterbitkan: Universiti Sains Malaysia.
- Al Quran Al Karim.* (2008). Kuala Lumpur: Darul Fikir.
- Alhyasat, K. M. K. (2012). The role of Islamic work ethics in developing organizational citizenship behavior at the Jordanian Press Foundations. *Journal of Islamic Marketing*, 3(2), 139–154. doi:10.1108/17590831211232555
- Ali, A. J., & Al Kazemi, A. (2007). Islamic work ethic in Kuwait. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(2), 93–104.
- Ali, A. J., & Al-Owaidan, A. (2008). Islamic work ethic: a critical review. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(1), 5–19. doi:10.1108/13527600810848791
- Ali, M. A., Tanveer-uz-Zaman, Tabassum, F., & Iqbal, Z. (2011). A study of job satisfaction of secondary school teachers. *Journal of Education and Practice*, 2(1), 32–37.
- Ali, T., & Akhter, I. (2009). Job satisfaction of faculty members in private universities -In context of Bangladesh. *International Business Research*, 2(4), 167–175.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276.
- Alzola, M. (2007). Character and Environment: The Status of Virtues in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 343–357. doi:10.1007/s10551-006-9335-7
- Aminuddin Mohd Yusuf. (1990). *Kepimpinan: Satu analisa psikologi*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Anari, N. N. (2012). Teachers: emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Workplace Learning*, 24(4), 256–269. doi:10.1108/13665621211223379
- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological testing* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Anderman, E., Belzer, S., & Smith, J. (1991). *Teacher commitment and job satisfaction: The role of school culture and principal leadership. Paper presented at the meeting of the American Educational Research Association, Chicago, IL.*
- Ary, D., Jacobs, L. C., & Razavieh, A. (1996). *Introduction to research in education* (5th ed.). New York: Harcourt Brace College Publisher.
- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2010). When Leadership Goes Unnoticed: The Moderating Role of Follower Self-Esteem on the Relationship Between Ethical Leadership and Follower Behavior. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 573–582. doi:10.1007/s10551-010-0610-2
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1993). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire* (3rd ed.). Redwood City, CA.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.003
- Azeem, S. M. (2010). Job satisfaction and organizational commitment among employees in the Sultanate of Oman. *Psychology*, 01(04), 295–299. doi:10.4236/psych.2010.14038
- Badran, O. (1981). *The extent of ethical judgment on the preliminary stage and high school students in Jordan*. Tesis master yang tidak diterbitkan: University of Jordan.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Eaglewood Cliffs,: NJ: Prentice- Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Eaglewood Cliffs,: NJ: Prentice- Hall.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual , strategic , and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990a). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research & managerial applications*. New York: New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990b). From transactional to transformatinal leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 19–31.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformatoinal leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10, 181–217.
- Becerra, C. E. C. (2010). *The educational practice of ethical leaders: A case study of Chilean school leaders*. Tesis master yang tidak diterbitkan. University of Waikato.
- Bello, S. M. (2012). Impact of ethical leadership on employee job performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(11), 228–236.
- Beu, D., & Buckley, M. R. (2001). The Hypothesized relationship between accountability and ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 34, 57–73.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, Wliey.

- Bogler, R., & Nir, A. E. (2012). The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction: What's empowerment got to do with it? *Journal of Educational Administration*, 50(3), 287–306. doi:10.1108/09578231211223310
- Bottery, M. (1992). *The ethics of educational management*. New York: Cassell.
- Bowers, T. H. (2009). *Connections between ethical leadership behavior and collective efficacy levels as perceived by teachers*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan: University of Ashland.
- Bree, I. (2012). *Ethical leadership and followers' helping behavior: The role of physical distance and interaction frequency*. Tesis master yang tidak diterbitkan: Tilburg University.
- Brislin, R. W., Lonner, W. J., & Thorndike, R. M. (1973). *Cross-cultural research methods*. New York: John Wiley & Sons.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 4(October), 583–616.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. doi:10.1016/j.leaqua.2006.10.004
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002
- Bryman, J., & Cramer, D. (2005). *Quantitative data analysis with SPSS 12 and 13: A guide for social scientist*. Hove: Routledge.
- Buletin Utama TV3. (2012a). Seorang guru besar di Kedah dihadapkan ke mahkamah atas tuduhan rasuah pada 21 November 2012.
- Buletin Utama TV3. (2012b). Seorang pengetua di Johor dihadapkan ke mahkamah atas tuduhan rasuah pada 15 Oktober 2012.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Carmeli, A., & Freund, A. (2004a). Work commitment, job satisfaction and job performance : An emprical investigation. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7(3), 289–309.

- Carmeli, A., & Freund, A. (2004b). Work Commitment, job satisfaction and job performance: An empirical investigation. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7(3), 289–309.
- ÇelİK, S., Dedeoğlu, B. B., & İnanir, A. (2015). Relationship Between Ethical Leadership , Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations, (2), 53–64.
- Cerit, Y. (2009). The Effects of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers' Job Satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600–623. doi:10.1177/1741143209339650
- Chambers, J. H. (2011). *The relationship between secondary school teachers ' perceptions of principal ethical leadership and organizational health*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. University of Tennessee.
- Chambers, S. (2010). *Job satisfaction among elementary school teachers*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. University of North Carolina.
- Che Su Mustaffa. (2004). Keberkesanan komunikasi organisasi: satu analisis multidimensi. *International Journal of Management Studies*, 11(2), 91–122.
- Chiu, R., & Francesco, A. (2003). Dispositional traits and turnover intention: Examining the mediating role of job satisfaction and affective commitment. *International Journal of Manpower*, 24(3), 284–298.
- Ciulla, J. B. (1998). *Ethics, the heart of leadership*. Westport, CT:Quorum Books.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G., & Avey, J. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227–240. doi:10.1177/1548051808326596
- Coakes, S. J., Steed, L., & Dzidic, P. (2006). *SPSS Version 13.0 for Windows: Analysis without anguish*. India: Wiley-India.
- Cobb, B. (2004). *Assessing job satisfaction and emotional intelligence in public school teachers*. Tesis ijazah sarjana muda pendidikan: Western Kentucky University.
- Cohen, A., & Veled-Hecht, A. (2010). The relationship between organizational socialization and commitment in the workplace among employees in long-term nursing care facilities. *Personnel Review*, 39(5), 537–556. doi:10.1108/00483481011064136

- Cohen, J., Cohen, P. C., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Mahwah, NJ.: Lawrence Erlbaum.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2000). *Research methods in education* (5th ed.). London : RoutledgeFalmer.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Craig, R. P. (1993). Ethical and moral theory and public school administration. *Journal of School Leadership*, 3(1), 21–29.
- Craig, S. B., & Custafson, S. B. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *The Leadership Quarterly*, 9(2), 127–145.
- Creswell, J. W., & Clark, V. P. (2007). *Designing and conduction mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cropanzano, R. (1993). *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. NJ, England: Hillsdale.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. doi:10.1177/0149206305279602
- Crossman, A., & Harris, P. (2006). Job satisfaction of secondary school teachers. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 29–46. doi:10.1177/1741143206059538
- Cuellar, C., & Giles, D. L. (2012). Ethical practice: a study of Chilean school leaders. *Journal of Educational Administration*, 50(4), 420–436. doi:10.1108/09578231211238576
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., & Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46(2), 127–141.
- Davidovitz, R., Mikulincer, M., Shaver, P., Izsak, R., & Popper, M. (2007). Leaders as attachment figures: Leaders' attachment orientations predict leadership-related mental representations and followers' performance and mental health, 93(4), 632–650.
- Davis, A. J. (2008). *Moral leadership: The leadership of the future an exploratory study in a Baha'i-inspired faith school*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. University of Leicester.

- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership , relationships with leader ' s social responsibility , top management team effectiveness and subordinates ' optimism : A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19, 297–311. doi:10.1016/j.leaqua.2008.03.002
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2009). Ethical leadership: The positive and responsible use of power. In D. Tjsovold, & B. Van Knippenberg (Eds.),. In *Power and Interdependence in Organizations*. (pp. 338–354). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Demirel, Y., & Goc, K. (2013). 1st annual international interdisciplinary conference. In *The impact of organizational commitment on knowledge sharing* (pp. 24–26). Azores, Portugal.
- Demirtaú, Z. (2010). Teachers ' job satisfaction levels. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9, 1069–1073. doi:10.1016/j.sbspro.2010.12.287
- Dempster, N., Freakley, M., & Parry, L. (1998). A paper presented at the Annual conference of the Australian Association for Educational Research, Adelaide, November, 1998. In *A study of the ethical decision making of school principals*.
- Dempster, N., Freakley, M., & Parry, L. (2000). *The ethical decision making of school principals: Survey results*.
- Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work an Organizational Psychology*, 18(2), 199–230.
- Dineen, Brian, R., Lewicki, R. J., & Tomlinson, E. C. (2006). Supervisory guidance and behavioral integrity: Relationships with employee citizenship and deviant behavior. *Journal Applied Psychology*, 91(3), 622–635.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Dubinsky, A. J., & Levy, M. (1989). Influence of organizational fairness on work outcomes of retail salespeople, 65(2), 221–252.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, Jacqueline, A. M., Henderson, & Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: a longitudinal study examining the interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1079–1098.

- Ebrahim, G., & Ahmadi, S. A. A. (2012). The study of relationship between professional ethics and personnel ' s organizational commitment of Bu Ali sina petro chemistry company. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(10), 771–787.
- Eisenbeiss, S. A. (2012). *WOP working paper re-thinking ethical leadership : An interdisciplinary integrative approach*.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59. doi:10.1037//0021-9010.75.1.51
- Erben, G. S., & Güneşer, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment : Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82, 955–968. doi:10.1007/s10551-007-9605-z
- Erwin, A. P. (2011). *The values-based organisation : How ethical leadership affects work-related outcomes*. Tesis master yang tidak diterbitkan. Maastricht University.
- Eyal, O., & Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation: Self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration*, 49(3), 256–275. doi:10.1108/09578231111129055
- Feng, F. (2011). A study on school leaders' ethical orientations in Taiwan. *Ethics and Behavior*, 21(4), 317–331.
- Ferdig, M. A. (2007a). Sustainability leadership: Co-creating a sustainable future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25–35.
- Ferdig, M. A. (2007b). Sustainability leadership: Co-creating a sustainable future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25–35.
- Fitriani Kumala Sari Dewi. (2011). *Hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi*. Tesis master yang tidak diterbitkan: Universiti Muhammadiyah Surakarta.
- Flynn, G. (2008). The virtuous manager: A vision for leadership in business. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 359–372.
- Foo Say Fooi. (2005). *Etika perguruan: jaminan peningkatan profesionalisme*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Fraenkel, J., & Wallen, N. (2003). *How to design and evaluate research in education* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.

- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. doi:10.1016/j.leaqua.2003.09.001
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2011). Antecedents of organizational commitment in a Chinese construction company. *Journal of Business Ethics*, 109(3), 301–307. doi:10.1007/s10551-011-1128-y
- Fullan, M. (2003). *The moral imperative of school leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
- Gay, D., & Diehl, E. (1990). *Research method*. New York: Academic Press.
- Ghamrawi, N. (2011). Trust me: Your school can be better--a message from teachers to principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(3), 333–348. doi:10.1177/1741143210393997
- Ghazi, S. R. (2004). *Job satisfaction of elementary school head teachers (Toba Tek Singh) in the Punjab*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan: University of National Pakistanl.
- Ghazzawi, I. (2010). Gender role in job satisfaction: The case of the U.S information technology professionals. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 14(2).
- Gilstrap, J. B., & Collins, B. J. (2012). The importance of being trustworthy: Trust as a mediator of the relationship between leader behaviors and employee job satisfaction. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19(2), 152–163. doi:10.1177/1548051811431827
- Glanz, J. (2006). *What every principal should know about ethical and spiritual leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Goldman, A., & Tabak, N. (2010). Perception of ethical climate and its relationship to nurses’ demographic characteristics and job satisfaction. *Nursing Ethics*, 17(2), 233–46. doi:10.1177/0969733009352048
- Gorard, S. (2001). *Quantitative methods in educational research: The role of numbers made easy*. London: Continuum.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178.

- Greenfield, W. D. (2004). Moral leadership in schools. *Journal of Educational Administration*, 42(2), 174–196. doi:10.1108/09578230410525595
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis, ST: The Robert K. Greenleaf Centre.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Grieves, J. (2010). *Organizational Change: Themes and Issues*. Oxford University Press.
- Griffith, J. A., Connelly, S., & Thiel, C. E. (2011). Leader deception influences on leader-member exchange and subordinate organizational commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 508–521. doi:10.1177/1548051811403765
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith, D. B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 223–241.
- Gyi, M. (1997). *Cross-cultural communication*. Global Perspective College of Communication: Ohio University.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall: Pearson Education.
- Handford, V., & Leithwood, K. (2013). Why teachers trust school leaders. *Journal of Educational Administration*, 51(2), 1–33.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational Leadership*, 61, 8–13.
- Haroon, M., Fakhra Zaman, H. M., & Rehman, W. (2012). The relationship between Islamic Work Ethics and job satisfaction in healthcare sector of Pakistan. *International Journal of Contemporary Business Studies*, 3(5), 6–12.
- Harris, M., & Willower, T. (1998). In C. Teddlie & S. Reynolds. In *The international handbook of school effectiveness research*. London and New York: Falmer Press.

- Herrbach, O., & Mignonac, K. (2007). Is ethical P O fit really related to individual outcomes? A study of management-level employees. *Business & Society*, 46(3), 304–330. doi:10.1177/0007650306297943
- Herzberg, F., Mausner, B., & Synderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Ho, C. L., & Au, W. T. (2006). Teaching satisfaction scale: Measuring job satisfaction of teachers. *Educational and Psychological Measurement*, 66(1), 172–185. doi:10.1177/0013164405278573
- Hodgkinson, C. (1991). *Educational leadership: The moral art*. Albany, NY:State: University of New York Press.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). howell avolio 1993. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902.
- Hsu, H. Y. (2009). *Organizational Learning Culture's Influence on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention among R&D Professionals in Taiwan during an Economic Downturn*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan: Universiti of Minnesota.
- Huang, C. C., You, C. S., & Tsai, M. T. (2012). A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Nursing Ethics*, 19(4), 513–29. doi:10.1177/0969733011433923
- Huang, Y. C., & Shih, H. C. (2011). The prosocial and moral character of the spiritual leader. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(1), 33–40. doi:10.2224/sbp.2011.39.1.33
- Hui, L. L. (2003). *Hubungan kepemimpinan transformational pengetua dengan kepuasan kerja guru*. Tesis master yang tidak diterbitkan: Universiti Putra Malaysia.
- Hwa, C. L. (2008). *The impact of principal's transformational democratic leadership style on teachers' job satisfaction and commitment*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan:Universiti Sains Malaysia.
- Ida Irdawaty Ibrahim, & Ali Boerhaneoddin. (2010). Is job satisfaction mediating the relationship between compensation structure and organisational commitment? A study in the Malaysian power utility. *Journal of Global Business and Economics*, 1(1), 43–61.
- Ishak Mad Shah. (2008). *Kesan kepimpinan pengetua dan angkubah moderator terhadap kepuasan kerja guru dan komitmen guru*. Tesis Phd yang tidak diterbitkan. Universiti Teknologi Malaysia.

- Jaccard, J., Turrisi, R., & Wan, C. K. (1990). *Interaction effects in multiple regression*. Newsbury Park, California: Sage.
- James, L. R., & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal Applied Psychology*, 69(2).
- Jazmi bin Md Isa. (2009). *Gaya kepimpinan pengetua dan kepuasan kerja guru: Kajian perbandingan antara SMKA dengan SMK*. Tesis master yang tidak diterbitkan: Universiti Utara Malaysia.
- Joesoef, S. (2009). 1st Regional Conference on Educational Leadership and Management, Institut Aminuddin Baki: Kementerian Pelajaran Malaysia. In *School leadership challenges towards learning for 21st century* (pp. 9–18).
- Johnson, C. E. (2009). *Meeting the ethical challenges of leadership: Casting light or shadow* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Johnson, C. E., Shelton, P. M., & Yates, L. (2012). Nice guys (and gals) finish first: Ethical leadership and organizational trust, satisfaction, and effectiveness. *International Leadership Journal*, 4(1), 3–19.
- Joolideh, F., & Yeshodhara, K. (2009). Organizational commitment among high school teachers of India and Iran. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 127–136. doi:10.1108/09578230910928115
- Judd, C. M., & Kenny, D. A. (1981). Process analysis estimating mediation in treatment evaluations. *Evaluation Review*, 5(5), 602–619.
- Judeh, M. (2011). Ethical decision making and its relationship with organizational justice. *International Journal of Academic Research*, 3(4), 215–220.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69. doi:10.1016/j.leaqua.2010.12.007
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 257–265.
- Kanungo, R. N., & Conger, J. A. (1993). Promoting altruism as a corporate goal. *The Academy of Management of Executive*, 7, 37–48.

- Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1998). Ethical Leadership in Three Dimensions. *Journal of Human Values*, 4(2), 133–148. doi:10.1177/097168589800400202
- Karakose, T. (2007). High school teachers' perceptions regarding principals' ethical leadership in Turkey. *Asia Pacific Education Review*, 8(3), 464–477. Retrieved from <http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/detail?accno=EJ811084>
- Karaköse, T. (2007). High school teachers' perceptions regarding principals' ethical leadership in Turkey. *Asia Pacific Education Review*, 8(3), 464–477. doi:10.1007/BF03026474
- Keats, D. M., Keats, J. A., & Rafaei, W. (1976). Concept acquisition in Malaysian bilingual children. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 7(1), 87–99.
- Kelly, K. O., Ang, S. Y. A., Chong, W. L., & Hu, W. S. (2008). Teacher appraisal and its outcomes in Singapore primary schools. *Journal of Educational Administration*, 46(1), 39–54. doi:10.1108/09578230810849808
- Khairul Azhan Ghazali. (2010). *Job satisfaction and organizational commitment in Lembaga Tabung Haji negeri Kedah*. Tesis master yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Khalid Johari. (2003). *Penyelidikan dalam pendidikan: Konsep dan prosedur*. Selangor: Prentice Hall.
- Khulida Kirana Yahya, Johanim Johari, Zurina Adnan, Mohd Faizal Mohd Isa, & Zulkiflee Daud. (2008). Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen dalam kalangan penjawat awam. *International Journal of Management Studies*, 15, 199–223.
- Kim, H. J., Tavitiyaman, P., & Kim, W. G. (2009). The effect of management commitment to service on employee service behaviors: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(3), 369–390. doi:10.1177/1096348009338530
- Klein, J. (2012). The open-door policy: Transparency minimizes conflicts between school principals and staff. *International Journal of Educational Management*, 26(6), 550–564. doi:10.1108/09513541211251389
- Knipper, R. M. (2012). *Supervisory ethical leadership : How does it affect employee work Engagement ? The mediating role of psychological safety*. Tesis master yang tidak diterbitkan. Maastricht University.
- Koh, H. C., & Boo, E. H. Y. (2004). Organisational ethics and employee satisfaction and commitment. *Management Decision*, 42(5), 677–693. doi:10.1108/00251740410538514

- Kohlberg, L. (1969). Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization in D. A. Goslin (ed.),. In *Handbook of Socialization Theory and Research* (pp. 347–480). Rand-McNally, Chicago, IL.
- Kolthoff, E., Erakovich, R., & Lasthuizen, K. (2010). Comparative analysis of ethical leadership and ethical culture in local government: The USA, The Netherlands, Montenegro and Serbia. *International Journal of Public Sector Management*, 23(7), 596–612. doi:10.1108/09513551011078879
- Koustelios, A., Theodorakis, N., & Goulimaris, D. (2004). Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece. *International Journal of Educational Management*, 18(2), 87–92. doi:10.1108/09513540410522216
- Kreie, J., & Cronan, T. P. (2000). Making ethical decisions: How companies might influence the choices one makes. *Communication of the ACM*, 66–71.
- Krejcie, R. V, & Morgan, D. W. (1970). ACTIVITIES. *Educational and Psychological Measurement*, 38, 607–610.
- Kumar, N., & Raduan Che Rose. (2010). Examining the link between Islamic work ethic and innovation capability. *Journal of Management Development*, 29(1), 79–93. doi:10.1108/02621711011009081
- Kumar, N., & Singh, V. (2011). Job satisfacton and its correlates. *International Journal of Research in Economics & Social Sciences*, 1(2), 11–24.
- Lambert, E. G., & Paoline, E. A. (2008). The influence of individual, job, and organizational characteristics on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Criminal Justice Review*, 33(4), 541–564. doi:10.1177/0734016808320694
- Lambert, E., & Hogan, N. (2009). The importance of job satisfaction and organizational commitment in shaping turnover intent: A test of a Causal Model. *Criminal Justice Review*, 34(1), 96–118.
- Langlois, L., & Lapointe, C. (2007). Ethical leadership in Canadian school organizations: Tensions and possibilities. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(2), 247–260. doi:10.1177/1741143207075391
- Laporan Awal Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. (2012).
- Lazimah Ahmad. (2006). *Pengaruh tekanan kerja, etika kerja Islam dan kepuasan kerja terhadap niat berhenti kerja*. Tesis Sarjana Sains Pengurusan, Fakulti Pengurusan Perniagaan, Universiti Utara Malaysia.

- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1997). Explaining variation in teachers' perceptions of principals' leadership: A replication. *Journal of Educational Administration*, 35(4), 312–331.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. Philadelphia: PA: Laboratory For Student Success Temple University.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.). In *Handbook of industrial and organisational psychology* (pp. 1297–1343). Chicago: Rand McNally.
- Loi Kheng Min. (2010). *The perception of ethics and social responsibility of Malaysian International Chamber of Commerce and Industry corporate members in relation to ISO 26000-social responsibility adoption*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Lok, P., & Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 594–613.
- Loke, J. C. F. (2001). Leadership behaviours: Effect on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 9(4), 191–204.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385–415.
- Lumley, E. J., Coetzee, M., Tladinyane, R., & Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review*, 15(1), 100–118.
- Malik, M., Nawab, S., Naeem, B., & Danish, R. Q. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of University teachers in public sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 17–26.
- Malik, O. F., Waheed, A., & Khalil-Ur-Rehman. (2010). The mediating effects of job satisfaction on role stressors and affective commitment. *International Journal of Business and Management*, 5(11), 223–235.

- Markovits, Y., Davis, A. J., & van Dick, R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77–99. doi:10.1177/1470595807075180
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260. doi:10.1016/S0090-2616(03)00032-9
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Bombie, R. (2009). How low does ethical leadership flow ? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13. doi:10.1016/j.obhdp.2008.04.002
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48, 874–888.
- Mcmillan, D. G. (2004). Non-linear error correction: Evidence for UK interest rates, 72(5), 626–640.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2003). *Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution (2nd ed.)*. (2nd ed.). New York: McGraw Hill.
- Mendonca, M. (2001). Preparing for ethical leadership in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 266–276.
- Merriam-Webster. (2013). Merriam-Webster dictionary. Dipetik pada 28 Januari 2013 daripada <http://www.merriam-webster.com/dictionary/ethic>.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). TCM employee commitment survey academic users guide 2004.

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Meyers, L. S., Gamst, G., & Guarino, A. J. (2006). *Applied multivariate research: Design and interpretation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mhozya, C. (2007). The extent to which incentives influence primary school teachers job satisfaction in Botswana. *The Social Sciences*, 2(4), 412–418.
- Miller, G. A., & Dev Sharda, B. (2000). Organizational structure in the middle east: A comparative analysis. *International Journal of Comparative Sociology*, 41(3-4), 315–329. doi:10.1177/002071520004100304
- Miller, H. A., Mire, S., & Kim, B. (2009). Predictors of job satisfaction among police officers: Does personality matter? *Journal of Criminal Justice*, 37(5), 419–426.
- Minnis, J. Q. (2011). *Ethical and moral decision making : Praxis and hermeneutics for school leaders*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan: University of South Florida.
- Mintrop, H. (2012). Bridging accountability obligations, professional values and (perceived) student needs with integrity. *Journal of Educational Administration*, 50(5), 695–726. doi:10.1108/09578231211249871
- Mohamad, M. S. (2012). Transformational leadership and employees' job satisfaction and commitment: A structural equation investigation. *Journal of American Science*, 8(7), 9.
- Mohamad Sani Ibrahim, & Rahman, M. J. A. (2002). *Pengetua dan pembestarian sekolah. Kertas kerja dibentangkan di Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan di Hotel Pan Pacific pada 16-19 Disember. 2002. Pengetua dan pembestarian sekolah*.
- Mohd Adib bin Abd Muin. (2011). *The effect of Islamic work ethics on work outcomes: A case study on higher education in state of Kedah*. Tesis master yang tidak diterbitkan: Universiti Utara Malaysia.
- Mohd Majid Konting. (1998). *Kaedah penyelidikan pendidikan* (4th ed.). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd Nor Jaafar. (2004). *Kepimpinan pengajaran guru besar, komitmen dan kepuasan kerja guru: Satu kajian perbandingan dan hubungan antara sekolah berkesan dengan sekolah kurang berkesan*. Tesis Phd yang tiak diterbitkan. Universiti Sains Malaysia.

- Monahan, K. (2012). A Review of the Literature Concerning Ethical Leadership in Organizations. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 56–66.
- Moore, G., & Beadle, R. (2006). In search of organizational virtue in business: Agents, goods, practices, institutions and environments. *Organization Studies*, 27(3), 369–389. doi:10.1177/017084060606062427
- Mowday, R. T., Porter, L. Y., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academy Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. Y. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Muhammad Faizal A. Ghani, Shahril Hj. Marzuki, & Maszuria Adam. (2009). First Regional Conference On Educational Leadership and Management. In *Kajian mengenai kepimpinan moral pengetua di sekolah menengah di daerah Johor Bahru, Johor*.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2008). Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal and stress theory. *Journal of Business Ethics*, 78, 559–574.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157–170. doi:10.1007/s10551-009-0037-9
- Neubert, M. J., Wu, C., & Roberts, J. A. (2013). The Influence of Ethical Leadership and Regulatory Focus on Employee Outcomes. *Business Ethics Quarterly*, 23(2), 269–296. doi:10.5840/beq201323217
- Newstrom, J. W. (2007). *Organizational behavior: Human behavior at work* (12th ed.). Tata McGraw Hill.
- Nik Mutasim Nik Ab. Rahman, Nordin Muhamad, & Abdullah Sanusi Othman. (2006). The relationship between Islamic Work Ethics and organisational commitment: A case analysis. *Malaysian Management Review*, 41(1), 79–89.
- Nora Ahmad, & Oranye, N. O. (2010). Empowerment, job satisfaction and organizational commitment: A comparative analysis of nurses Malaysia and England. *Journal of Nursing Management*, 18(5), 582–591.
- Norshidah Mohamed, Nor Shahriza Abdul Karim, & Ramlah Hussein. (2010). Linking Islamic Work Ethic to Computer Use Ethics , Job Satisfaction and Organisational Commitment in Malaysia. *Journal of Business*, 5(1), 13–23.

- Northouse, P. G. (2004). *Leadership theory and practice* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nucci, L. P. (2001). *Education in the moral domain*. New York: Cambridge University Press.
- Othman, A., & Wanlabeh, N. (2012). Teachers' perspectives on leadership practices and motivation in Islamic Private schools, Southern Thailand. *Asian Education and Development Studies*, 1(3).
- Othman Mohd. Yunus, Abdul Rahman Abdul Rahim, Alwi bin Shabudin, & Munira Mazlan. (2011). 2nd International Conference on Business and Economic Research (2nd ICBER 2011) Proceeding. In *Work ethic of Malaysian civil servants* (pp. 225–238).
- Oztürk, H. (2012). Development of an administrative ethical behaviour scale. *Nursing Ethics*, 19(2), 289–303. doi:10.1177/0969733011419240
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2007). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 405–420.
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *Leadership Quarterly*, 20(3), 405–420.
- Pallant, J. (2005). *SPSS Survival Manual (version 12)*. Bookhouse: Sydney.
- Parkes, S. E., & Thomas, A. R. (2007). Values in action: observations of effective principals at work. *Journal of Educational Administration*, 45(2), 204–228. doi:10.1108/09578230710732970
- Pepe, J. (2011). *The relationship of principal resiliency to job satisfaction and work commitment : An exploratory study of K-12 public school principals in Florida*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan: University of South Florida.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York, NY: Oxford University Press.
- Peterson, D. (2004). Perceived leader integrity and ethical intentions of subordinates. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), 7–23. doi:10.1108/01437730410512741
- Peterson, D. K. (2002). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 47–61.
- Peterson, D. K. (2003). The relationship between ethical pressure, relativistic moral beliefs and organizational commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 18(6), 557–572.

- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, D. N., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics, 278(April 2009), 259–278. doi:10.1002/job
- Pierce, M. A., & Henry, J. W. (2000). Judgements about computer ethics: Do individual, co-worker, and company judgements differ? Do company codes make a difference. *Journal of Business Ethics*, 28(4), 307–322.
- Pijanowski, J. (2007). Defining moral leadership in graduate schools of education. *Journal of Leadership Education*, 6(1), 1–13.
- Podsakoff, M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Ponnu, C. H., & Tennakoon, G. (2009). The association between ethical leadership and employee outcomes: The Malaysian case. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14(1), 21–32.
- Poon, J. M. L., Mohd Radzuan Rahid, & Abdullah Sanusi Othman. (2006). Trust-in-supervisor: Antecedents and effect on affective organizational commitment. *Asian Academy of Management Journal*, 11(2), 35–50.
- Putranta, M. P. (2008). *The relationships between ethical climates , ethical ideology , and organisational commitment*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan: University of Notre Dame Australia.
- Putti, J. M., Aryee, S., & Liang, T. K. (1989). Work values and organizational commitment: A study in the Asian context. *Human Relations*, 42(3), 275–288. doi:10.1177/001872678904200305
- Raduan Che Rose, Kumar, N., & Pak, O. G. (2009). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. *The Journal of Applied Business Research*, 25(6), 55–66.
- Raja Hang Tuah bin Raja Iskandar. (2011). *The relationship between human resource management practices and organizational culture towards organizational commitment: A case at Tenaga Nasional Berhad*. Tesis master yang tidak diterbitkan: Universiti Utara Malaysia.

- Rajendran, M. (2007). *Antecedents and outcomes of organizational commitment among Malaysian engineers*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. Universtit Putra Malaysia.
- Ramayah, T., Jantan, M., & Tadisina, S. K. (2001). National decision sciences conference. In *Job satisfaction: Empirical evidence for alternatives to JDI*.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345–359. doi:10.1007/s10551-005-3242-1
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257–266. doi:10.1002/job.141
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behaviour: Concepts, controversies, and applications* (6th ed.). New Jersey : Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior* (11th ed.). Pearson, Upper Saddle River, NJ.
- Rokhman, W. (2010). The effect of islamic work ethics on work outcomes. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 15(1), 21–27.
- Rowland, K. A. (2008). *The relationship of principal leadership and teacher morale*. tesis PhD yang tidak diterbitkan: University of Liberty.
- Rusinah Siron. (2005). *Komitmen pensyarah institusi pendidikan tinggi swasta bertaraf universiti terhadap organisasi*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. Universiti Putra Malaysia.
- Rusmini bt. Ku Ahmad. (2006). *Hubungan antara kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru, amalan-amalan terbaik dan keberkesanan sekolah*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan: Universiti Utara Malaysia.
- Rusnah Muhamad. (2009). Religiosity , ethical judgments and Malaysian muslim students. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 4(1), 53–72.
- Rusniyati Mahiyaddin. (2009). *Hubungan etika kerja Islam dengan komitmen organisasi: Kajian di kalangan kakitangan Lembaga Urusan Tabung Haji*. Tesis Sarjana Sains Pengurusan, Kolej Perniagaan, Universiti Utara Malaysia.
- Sabir, M.S, Iqbal, J.J, & Kasif ur Rehman. (2012). Impact of corporate ethical values on ethical leadership and employee performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(2), 163–171.

- Sahin, M. Y., Cengiz, R., & Abakay, U. (2013). The investigation of the ethical leadership roles of school administrators and organizational commitment of physical education teachers. *International Journal of Academic Research*, 5(4), 153–160. doi:10.7813/2075-4124.2013/5-4/B.23
- Sarminah Samad. (2000). *Faktor-faktor terpilih yang mempengaruhi komitmen keorganisasian di kalangan staf Bahagian Teknologi Maklumat Telekom Malaysia Berhad*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. Universiti Putra Malaysia.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 135–151. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.006
- Schwepker, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39–52.
- Scott, C., & Dinham, S. (2003). The development of scales to measure teacher and school executive occupational satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 41(1), 74–86. doi:10.1108/09578230310457448
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for business: A skill-building approach* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2009). *Research methods for business: A skill-building approach* (5th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sergiovanni, T. J. (1990). *Value-added leadership: How to get extraordinary performance in schools*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. San Francisco:: Jossey-Bass.
- Seyyed Ali, Ahmadi, F., & Zohrabi, M. (2012). Effect of the leadership styles on the organizational commitment Given the Staff personality traits (The case study : Iran ' s state retirement organization). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1), 247–264.
- Shadish, W. R., & Sweeney, R. B. (1991). Mediators and moderators in meta-analysis: There's a reason we don't let dodo birds tell us which psychotherapies should have prizes. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 59(6), 883–93. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/1837794>
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.005

- Shapira-Lishchinsky, O., & Rosenblatt, Z. (2009). Organizational Ethics and Teachers' Intent to Leave: An Integrative Approach. *Educational Administration Quarterly*, 45(5), 725–758. doi:10.1177/0013161X09347340
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2005). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas*. Mahwah, NJ:Lawrence Erlbaum.
- Silins, H. C., & Harvey, K. (2000). Perception of effectiveness: A study of schools in Victoria. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 392–412.
- Simons, T. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science*, 13(1), 18–35.
- Siti Nor Akhidah Samsudin. (2006). *Hubungan etika kerja Islam dan komitmen organisasi: Satu kajian di kalangan kakitangan akademik Kolej Matrikulasi Arau, Perlis*. Tesis master yang tidak diterbitkan: Universiti Utara Malaysia.
- Smith, J. M. (2011). Aspirations to and Perceptions of Secondary Headship: Contrasting Female Teachers' and Headteachers' Perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(5), 516–535. doi:10.1177/1741143211408450
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Snipes, R. L., Oswald, S. L., LaTour, M., & Armenakis, A. A. (2005). The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis. *Journal of Business Research*, 58(10), 1330–1339. doi:10.1016/j.jbusres.2004.03.007
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419–439. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.004
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/4083275>
- Spector, P. E. (1994). <http://shell.cas.usf.edu/~spector>.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. London: SAGE.
- Spector, P. E. (2008). *Industrial and organisational behaviour* (5th ed.). New Jersey : John Wiley.

- Starratt, R. J. (1991). Building an Ethical School: A Theory for Practice in Educational Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 27(2), 185–202. doi:10.1177/0013161X91027002005
- Starratt, R. J. (1995). *Leaders with vision: The quest for school renewal*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Starratt, R. J. (1996). *Transforming educational administration: Meaning, community, and excellence*. The McGraw-Hill Company, New York, NY.
- Starratt, R. J. (2004). *Ethical leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Strike, K. (2007). *Ethical leadership in schools: Creating community in an environment of accountability*. London: Corwin Press.
- Sukarmin. (2010). *Hubungan tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar dengan keafiatan sekolah, komitmen organisasi, efikasi dan kepuasan guru sekolah rendah di Surakarta*. Tesis Phd yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Surfina binti Abd Rashid. (2011). *Hubungan strategik antara kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kenaikan pangkat, gaji dan penyeliaan*. Tesis master yang tidak diterbitkan: Universiti Utara Malaysia.
- Tang Keow Ngang. (2009). First Regional Conference On Educational Leadership and Management. In *Kepimpinan etika dan burnout guru* (pp. 331–339).
- Tasnim, S. (2006). *Job satisfaction among female teachers: A study on primary schools in Bangladesh*. Tesis Ijazah MPA yang tidak diterbitkan: University of Bergen Norway.
- Tenbrunsel, A. E., & Smith-Crowe, K. (2008). Ethical decision making: Where we've been and where we're going. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 545–607. doi:10.1080/19416520802211677
- Teng Lung Kiu. (1999). *Persepsi guru terhadap penerapan nilai-nilai murni dalam kepemimpinan pengetua sekolah-sekolah menengah bahagian Sri Aman, Sarawak*. Tesis (M.Ed) yang tidak diterbitkan. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Teng Lung Kiu, & Zaidatol Akmaliah Lope Pihie. (2000). International Conference “Education & ICT in the New Millenium” at Parkroyal Kuala Lumpur. In *Persepsi pendidik sekolah terhadap kepemimpinan moral pengetua dalam teknologi pengajaran*.

- Tengku Ahmad Badrul Shah B. Raja Hussin, & Nik Azida bt. Abd Ghani. (2010). Prosiding seminar transformasi pendidikan teknikal MyTEDT 10'. In *Pengaruh kepemimpinan etika ketua jabatan terhadap penglibatan kerja pensyarah dan peranan tanggapan sokongan organisasi* (pp. 272–279).
- Tengku Faekah Tengku Ariffin. (2010). *A structural model of the relationships between personality factors, perceptions of the school as a learning organization, workplace learning and job performance of teachers*. Tesis Phd yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Tolentino, R. C. (2013). Organizational commitment and job performance of the academic and administrative personnel. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 15(1).
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations : A person-situation interactionist Model. *The Academy of Management Review*, 11(3), 601–617.
- Trevino, L. K., & Brown, M. E. (2004). Managing to be ethical : Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Executive*, 18(2), 69–82.
- Trevino, L. K., Brown, M. E., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37. doi:10.1177/0018726703056001448
- Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. E. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128–142.
- Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. E. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128–142.
- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milner, C. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 304–311. doi:10.1037//0021-9010.87.2.304
- Ubben, G. C., Hughes, L. W., & Norris, C. J. (2007). *The principal: Creative leadership for excellence in schools* (6th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Uygur, A., & Kilic, G. (2009). A study into organizational commitment and job involvement : An application towards the personnel in the central organization for Ministry of Health in Turkey. *Ozean Journal of Applied Sciences*, 2(1), 113–125.

- Van der Werf, M. (2010). *Ethical leadership: The influence on subordinate performance: The mediating role of well-being*. Tesis master yang tidak diterbitkan: Universiti of Amsterdam.
- Van Der Zee, D. J. (2009). *Organisational commitment and job satisfaction: A quantitative study at the durban office of the department of labour*. Tesis master yang tidak diterbitkan: Universiti of KwaZulu-Natal.
- Veloo, A., & Wirda Hasmin Zolkepli. (2011). Atribut sistem penilaian prestasi dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru. *International Journal of Management Studies*, 18(1), 197–216.
- Vitell, S. J., & Davis, D. L. (1990). The relationship between ethics and job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 9(6), 489–494.
- Vogel, L. R. (2012). Values and Ethics in Educational Administration. *Centre For The Study Of Leadership and Ethics*, 10(1), 1–12.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006). Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1703–1725. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00642.x
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008a). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. doi:10.1177/0149206307308913
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008b). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. doi:10.1177/0149206307308913
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213. doi:10.1016/j.obhdp.2010.11.002
- Wang, Q. (2011). *A conceptual and empirical investigation of leader virtues and virtuous leadership*. Tesi PhD yang tidak diterbitkan. Mc Master University Hamilton, Ontario.
- Washington, R. R., Sutton, C. D., & Field, H. S. (2006). Individual differences in servant leadership: The role of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 700–716.

- Watson, T. (2010). *Leader ethics and organizational commitment. Winner of the prize for outstanding quantitative paper presentation at the Mid-Atlantic Leadership Scholars Forum. Winner of the prize for outstanding quantitative paper presentation at the Mid-Atlantic Leadership Scholars Forum* (Vol. III, pp. 16–26).
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader – member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590–598. doi:10.1037//0021-9010.87.3.590
- Weeks, W., Loe, T., Chonko, L., & Wakefield, K. (2004). The effect of perceived ethical climate on the search for sales force excellence. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(3), 199–214.
- White, D. W., & Lean, E. (2008). The impact of perceived leader integrity on subordinates in a work team environment. *Journal of Business Ethics*, 81, 765–778. doi:10.1007/s10551-007-9546-6
- Wimbush, J. C., & Shepard, J. M. (1994). Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics*, 13(8), 637–647.
- Worrell, T. G. (2004). *School psychologist' job satisfaction: Ten years later*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan: Virginia Institute and State University.
- Wright, T. A., & Goodstein, J. (2007). Character is not “Dead” in management research: A review of individual character and organizational-level virtue. *Journal of Management*, 33(6), 928–958.
- Yaakob Daud. (2007). *Budaya sekolah rendah: Hubunganya dengan kepemimpinan, komitmen organisasi dan pencapaian akademik*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. Universiti Sains Malaysia.
- Yang, H., Miao, D., Zhu, X., Sun, Y., Liu, X., & Wu, S. (2008). The influence of a pay increase on job satisfaction: a study with the Chinese army. *Social Behavior and Personality*, 36(10), 1333–1339.
- Yang, M. L. (2012). Transformational leadership and Taiwanese public relations practitioners' job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality*, 40(1), 31–46.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment as a mediator of the relationship between islamic work ethic and attitudes toward organizational change. *Human Relations*, 53(4), 513–537. doi:10.1177/0018726700534003

- Yousef, D. A. (2000). The Islamic work ethic as a mediator of the relationship between locus of control , role conflict and role ambiguity: A study in an Islamic country setting. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), 283–298.
- Yousef, D. A. (2001). Islamic work ethic – A moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context. *Personnel Review*, 30(2), 152–169.
- Yousef, D. A. (2002). Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment: A study from Arabic cultural perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 250–266.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2011). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. doi:10.1177/1548051811429352
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie. (2002). *Pentadbiran Pendidikan*. Fajar Bakti Sdn. Bhd. Kuala Lumpur.
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie. (2001). *Perancangan strategik untuk memperkasakan sekolah*. Kuala Lumpur: Pustaka Cipta Sendirian Berhad.
- Zhu, W. (2008). The effect of ethical leadership on follower moral identity : The mediating role of psychological empowerment. *Leadership Review*, 8, 62–73.
- Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16–26. doi:10.1177/107179190401100104
- Zhu, W., Norman, S. M., Peng, Z., Riggio, R. E., & Sosik, J. J. (2012). The impact of ethical political leadership on the public: The mediating role of confidence in political leaders. *Leadership*, 8(2), 109–124. doi:10.1177/1742715011434745
- Zoran, S., & Ana, J. (2012). Fairness perceptions and job satisfaction as mediators of the relationship between leadership style and organizational commitment. *Psychological Topics*, 21(3), 509–526.
- Zubay, B., & Soltis, J. F. (2005). *Creating the ethical school: A book of case studies*. New York, NY: Teachers College Press.
- Zulkafli bin Kamaruddin. (2008). *Penglibatan guru dalam membuat keputusan, sokongan organisasi dan komitmen kerja*. Tesis master yang tidak diterbitkan: Universiti Sains Malaysia.